

77  
zej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR LOS  
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE  
MERCADOTECNIA DE UNA EMPRESA  
GRANDE DE PRODUCTOS.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
IRMA LETICIA LOEZA CORTES**

ASESOR DEL SEMINARIO  
L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**  
MEXICO, D. F.

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**DEDICATORIAS:**

**A mi abuelito Francisco R. Cortés Padrón.**

**Este trabajo está dedicado especialmente para tí, en agradecimiento a tu apoyo, compañía y esfuerzo constante**

**¡ Gracias Abue !**

**A Ma. Asunción Ríos Hernández. ( Q.E.P.D )**

**A mis hermanas Sonia y Norma.**

**Su lucha diaria es ejemplo para lograr cualquier meta o sueño.**

**¡ Gracias por todo!**

**A mi sobrinito Sergio Emiliano.**

**¡Gracias por sonreír y compartir conmigo tus alegrías!**

**¡Te quiero mucho!**

**A Ricardo y Arturo.**

**A mis hermanos Carolina y David.**

**A mis amigas de siempre Nora y Jéssica.**

**A Moisés.**

**¡ Gracias ! T.A.**

**A Gilberto E Díaz Castro.**

**A la Facultad de Contaduría y Administración.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México.**

## INDICE

### Introducción

<b>CAPITULO 1. <u>ADMINISTRACION.</u></b>	<b>1</b>
<b><i>Objetivo de la Administración</i></b>	<b>1</b>
<b><i>Principios de Administración</i></b>	<b>1</b>
- Henry Fayol.	<b>1</b>
- Frederick Winslow Taylor.	<b>4</b>
<b><i>Antecedentes de la Administración.</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Enfoque Clásico.</i></b>	<b>8</b>
<b><i>Escuela de las relaciones humanas</i></b>	<b>13</b>
<b><i>Escuela estructuralista.</i></b>	<b>15</b>
<b><i>Neohumanorrelacionismo.</i></b>	<b>20</b>
<b><i>Administración por Objetivos.</i></b>	<b>22</b>
<b><i>Antecedentes de la Licenciatura en Administración.</i></b>	<b>25</b>
<b><i>Proceso Administrativo</i></b>	<b>26</b>
Henry Fayol	<b>26</b>
Agustin Reyes Ponce.	<b>28</b>
José Antonio Fernández Arena.	<b>31</b>
<b><i>Desafíos y Realidades del Licenciado en Administración.</i></b>	<b>31</b>

## **CAPITULO 2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

<b><i>¿Qué es Auditoría?</i></b>	<b>34</b>
Definiciones.	<b>34</b>
<b><i>Antecedentes de la Auditoría Administrativa.</i></b>	<b>37</b>
<b><i>Antecedentes de la Auditoría Administrativa en México.</i></b>	<b>39</b>
<b><i>Enfoques de la Auditoría Administrativa.</i></b>	<b>40</b>
William P. Leonard.	<b>40</b>
Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. Análisis Factorial del Banco de México.	<b>46</b>
Edward F. Norbeck.	<b>51</b>
Victor Ragazzoni y Jorge Hernández.	<b>56</b>
José Antonio Fernández Arena.	<b>62</b>
<b><i>Diferencia entre la Auditoría Contable y la Auditoría Administrativa.</i></b>	<b>64</b>
<b><i>Necesidad de la Auditoría Administrativa.</i></b>	<b>64</b>
<b><i>Alcance de la Auditoría Administrativa.</i></b>	<b>65</b>
Anexo 1	<b>66</b>
Anexo 2	<b>67</b>
Anexo 3	<b>68</b>

<b>CAPITULO 3. <u>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</u></b>	<b>69</b>
<b><i>Conceptos básicos.</i></b>	<b>69</b>
<b><i>Sistemas y Procedimientos.</i></b>	<b>84</b>
La Unidad de Sistemas y Procedimientos.	86
<b><i>Manuales Administrativos.</i></b>	<b>92</b>
Antecedentes.	92
Definiciones.	93
Propósito.	94
Objetivo.	95
Clasificación	95
<b><i>Manual de Organización.</i></b>	<b>96</b>
<b><i>Manual de Procedimientos.</i></b>	<b>101</b>
<b><i>Aplicación de la Administración para la simplificación del trabajo.</i></b>	<b>106</b>
<b><i>Formas</i></b>	<b>117</b>
<b><i>Cartas y Reportes.</i></b>	<b>119</b>
<b><i>El Proceso Administrativo y los Sistemas y Procedimientos.</i></b>	<b>122</b>
Anexo 4	123
Anexo 5	124

<b>CAPITULO 4. <u>MERCADOTECNIA.</u></b>	<b>125</b>
<b><i>Desarrollo del pensamiento mercadotécnico.</i></b>	<b>125</b>
Definiciones.	126
<b><i>La mercadotecnia y el medio ambiente</i></b>	<b>127</b>
<b><i>Premisas de mercadotecnia</i></b>	<b>127</b>
<b><i>Definición del concepto de mercadotecnia</i></b>	<b>128</b>
<b><i>La puesta en practica del concepto de mercadotecnia.</i></b>	<b>129</b>
<b><i>Administración de la mercadotecnia.</i></b>	<b>129</b>
Planeación de la mercadotecnia	129
Organización de la mercadotecnia	130
Dirección de la mercadotecnia	130
Control de la mercadotecnia.	131
<b><i>Mezcla de mercadotecnia.</i></b>	<b>131</b>
Producto.	131
Precio.	134
Plaza	135
Promoción	136
<b><i>Investigación de mercados</i></b>	<b>138</b>
<b>CAPITULO 5. <u>CASO PRACTICO.</u></b>	<b>140</b>
<b><i>Planteamiento del problema.</i></b>	<b>140</b>
<b><i>Desarrollo.</i></b>	<b>162</b>
<b><i>Informe de trabajo.</i></b>	<b>175</b>

## **Conclusiones.**

## **Bibliografía.**



## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios a los que se enfrentan las empresas, tanto económicos, políticos, sociales y tecnológicos han originado un cambio en la cultura de las organizaciones, lo que a su vez provoca la necesidad de establecer un compromiso formal de la administración con el fin de lograr un mejor desempeño y desarrollo de las actividades encaminadas al logro los objetivos. Sin embargo, estos cambios originan que las empresas se reestructuren continuamente por lo que es necesario auxiliarnos de la Auditoría Administrativa que nos ayuda a revisar y evaluar los sistemas administrativos con el objeto de localizar fallas, errores y omisiones y tomar las medidas correctivas que nos ayudarán a tomar decisiones mas asertivas y ahorrar recursos ahora tan escasos. Por otro lado, la Auditoría Administrativa nos proporciona una herramienta de control para establecer si las operaciones se han realizado conforme a lo que se planeó, y determinar las recomendaciones necesarias para establecer medios de control eficaces que eviten una revisión constante de los sistemas internos de la administración

Al llevar a cabo la función de Sistemas y Procedimientos dentro las empresas nos permite estandarizar el desempeño de las actividades garantizando con ello que se logren los objetivos evitando el desperdicio de los medios o recursos que determinan que se lleven a cabo las operaciones y lograr así mayores beneficios

La mercadotecnia cumple la función de resolver los problemas de oferta y demanda de los productos y servicios requeridos por los consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades

Es por lo anterior que este trabajo tiene como objetivo mostrar que la aplicación de las teorías administrativas no se limitan a un tipo de empresa, área o

función, de ahí su universalidad, sino que pueden conjuntarse e interrelacionarse para lograr resolver problemas de una manera más eficaz. En este caso podemos demostrar que la Auditoría Administrativa es útil para evaluar los sistemas y procedimientos del área de mercadotecnia de una empresa grande, aunque se puede aplicar a todo tipo de empresa sin importar giro ni tamaño.

función, de ahí su universalidad, sino que pueden conjuntarse e interrelacionarse para lograr resolver problemas de una manera más eficaz. En este caso podemos demostrar que la Auditoría Administrativa es útil para evaluar los sistemas y procedimientos del área de mercadotecnia de una empresa grande, aunque se puede aplicar a todo tipo de empresa sin importar giro ni tamaño.

## **CAPITULO 1.**

### **ADMINISTRACION.**

#### **Objetivo de la Administración:**

El objetivo de la Administración consiste en saber delegar funciones que requiere toda empresa, a través de la dirección de las personas. La empresa se encuentra formada por personas que conforman a la sociedad y esta precisamente, es el objeto sobre el cual se aplica la Administración, la cuál busca siempre la maximización de los recursos con que cuenta, como los que ya mencioné anteriormente, para obtener mayores beneficios. Es por ello que una de las características de la Administración es su universalidad, ya que este concepto se refiere básicamente a que la Administración se puede aplicar a cualquier empresa sin importar cuál sea su magnitud, su giro o actividad, ya que se aplica en ella el proceso administrativo, las técnicas y recursos tecnológicos necesarios para llegar a un objetivo o fin común.

#### **Principios de Administración:**

##### **HENRY FAYOL.**

Henry Fayol estableció 14 principios generales de la Administración, los cuáles, afirmó, no son rígidos, sino flexibles y susceptibles de adaptarse a cualquier necesidad de las empresas que actualmente son administradas.

A continuación se presentan cuáles son y se da una breve explicación de los mismos

##### **1.- División del trabajo:**

Consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".

**2.- Autoridad y responsabilidad:**

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, define además a la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer".

**3.- Disciplina:**

La define como "...la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes". Sin ser sociólogo comprendió que los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y en el espacio. También entendió que la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier empresa.

**4.- Unidad de mando:**

Fayol lo considera como uno de los más importantes y lo define como, un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior

**5.- Unidad de dirección:**

Lo define como un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan a un mismo fin. Sin embargo, recomienda que no se debe confundir unidad de dirección ( un solo programa ) con unidad de mando ( un hombre no debe recibir órdenes sino de un solo jefe )

**6.- Subordinación del interés individual al general:**

Debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés del personal

**7.- Remuneración del personal:**

Destacó que el salario debe ser "justo y equitativo" en lo que sea posible". Explicó que el trabajador puede recibir diversos modos de pago, como pueden ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, y por trabajo a destajo. Además propuso el pago de bonos, participación de las utilidades, pago a directores de nivel medio, pago a directores de nivel superior, pago un especie, trabajo por bienestar (seguridad e higiene ), e incentivos no monetarios

**8.- Descentralización vs. centralización:**

Fayol quiso decir con este principio que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

**9.- Jerarquía:**

Llamado también de la "cadena de mando", incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos.

**10.- Orden:**

Esta establecido como una recomendación dentro de las empresas "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el orden social quedaría de la siguiente forma "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

**11.- La equidad:**

Fayol establece que todo superior debe ser justo.

**12.-Estabilidad del personal:**

Aquí destaca la estabilidad del personal y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y el dominio de su trabajo.

**13.- Iniciativa del personal:**

Resalta la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. También define la iniciativa como "la posibilidad de concebir un plan y realizarlo".

**14.- Unión del personal:**

Aborda la importancia que tiene la unidad del personal para crear un espíritu de grupo, anotando que a su vez que la unión hace la fuerza y que la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. Edit. McGraw Hill, 1994, México 1a Edición. p 90-94.

**FREDERICK WINSLOW TAYLOR:**

**Principios de dirección de operaciones.**

**1.- Selección científica y preparación del operario:**

Asignar tareas tomando en cuenta la aptitud del trabajador para el mejor desempeño de éstas

**2.- Establecimiento de cuotas de producción:**

La producción de cada trabajador debe ser de determinado volumen, pero nunca inferior al establecido por cada proceso.

**3.- Proporcionar incentivos salariales:**

Aplicación de tarifas de remuneración por unidad de producción a aquel trabajador que cumpla con las cuotas de producción establecidas; entre más produzca, mayor remuneración tendrá.

**4.- Planificación centralizada:**

Debe existir un equilibrio entre lo operario y la dirección.

**5.- Integración del obrero al proceso:**

La colaboración del trabajador es determinante para lograr la calidad adecuada del proceso, por ello debe tomarse en cuenta la opinión de él.

**6.- Supervisión línea - funcional de producción:**

Taylor determino que las funciones del supervisor deberían estar concentradas, dividirse en áreas y ser ejecutadas por los encargados de los puestos.

**7.- Principio de control:**

Controlar el trabajo para que se realice de acuerdo a los planes y normas establecidos.

**8.- Principio de excepción:**

El supervisor atenderá los problemas de los trabajadores en el caso de que se hayan desviado de lo planeado.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Op. Cit. p. 68 - 69

### **Antecedentes de la Administración.**

#### **Evolución del pensamiento administrativo.**

##### **Influencia de la Iglesia Católica y el Ejército en la Administración.**

Es importante denominar a la Iglesia Católica como un organismo social ya que está determinada como una estructura que cuenta con un sistema jerárquico, con una división territorial y una clara división entre lo eclesiástico y lo administrativo. Por otro lado, es importante señalar que su estructura de autoridad y obediencia era primordial para su funcionamiento. La Iglesia requirió establecer tanto su misión como sus propósitos, objetivos, políticas, reglas y reglamentos así como la determinación de las jerarquías dentro de esta institución.

La influencia que ejerció la estructura militar a la teoría administrativa se basa principalmente en tres puntos:

- 1.- La estructura jerárquica así como la división por tramos cortos de mando.
- 2.- La autoridad lineal
- 3.- La disciplina rígida para acatar órdenes.

##### **La Revolución Industrial.**

La Revolución Industrial fue el punto de partida del desarrollo de las teorías administrativas, así como sus principios y el inicio de sus prácticas.

Puede decirse que la Revolución Industrial tuvo tres puntos claves:

- 1.- El sistema feudal

Este evolucionó y tuvo su auge durante el medioevo, en este tipo de producción participaban los siervos, quienes constituían el orden más bajo de los trabajadores, los cuales estaban ligados a la tierra, sin embargo, contaban con ciertos privilegios que les daba una condición superior a la de los esclavos. El sistema feudal se diseñó principalmente para ser una forma de tipo legal de



tenencia de la tierra, aplicado generalmente a las áreas rurales y a la producción agraria.

2.- El sistema de gremios:

El gremio estaba formado por jornaleros que llegaron a la ciudad y formaban parte de las manufacturas que se desarrollaron en esta época

El gremio se componía de tres personas:

- El maestro artesano, que era el dueño del taller.
- El jornalero, que era el que trabajaba para el maestro artesano.
- El aprendiz, que trabajaba generalmente para obtener su alojamiento, comida y salario.

Al inicio de esta etapa, los tres estaban estrechamente unidos formando así un grupo social. Puede decirse que este fue el principio de la Administración de personal debido a que comprendía la selección, entrenamiento, capacitación de los trabajadores y la aplicación de la Administración de los sueldos y salarios.

3.- El sistema de granjas:

Este sistema consistía en que el trabajo era desempeñado en las casas de los trabajadores dentro de las áreas rurales. El comerciante pagaba al maestro artesano por trabajo a destajo y este pagaba a su vez a los trabajadores quienes hacían verdaderamente la producción en sus casas.

La Revolución Industrial apareció en Inglaterra debido a que ya era insuficiente cubrir los mercados con la producción que provenía de los talleres caseros.

En esta época se inventaron una serie de máquinas que vinieron a revolucionar la producción, una de ellas fue la hiladora mecánica de Sir Richard Arkwright que fue movida por una energía hidráulica. Otro invento importante fue el de James Watt quien inventó y perfeccionó la máquina de vapor, la cual provocó un gran desarrollo de la industria.

Sin embargo, el desarrollo y aplicación de las máquinas provocó una explotación de la mano de obra, a la cual se veía como una mercancía que

estaba regida por las fuerzas del mercado. Esto provocó diversas reacciones entre varios pensadores de esa época, que desembocaron finalmente en ciertas doctrinas económicas como el mercantilismo donde Max Weber proponía que el Estado debía proceder como empresa para ser más poderoso a través del incremento del tesoro público. Por otro lado, el mercantilismo sostenía que la riqueza de los países consistía en acumular grandes cantidades de oro y plata, además que era necesario desarrollar a la industria para lograr la acumulación de grandes capitales.

Otra doctrina económica es la que propuso Adam Smith, quién argumentó que si hay libertad económica, esta beneficia a toda la sociedad, también determinó que la intervención del gobierno en la economía, tiende a romper con el equilibrio normal de ésta y que la ley de la oferta y la demanda podrían regular las relaciones económicas en beneficio de toda la sociedad. Desarrolló el concepto de *Laissez Faire* (dejar hacer) que se refiere a la libre empresa.

Robert Owen fue uno de los pensadores socialistas más importantes y que fue el precursor de modificaciones dentro de las fábricas de Inglaterra. Creía que para terminar con la pobreza era imprescindible eliminar las influencias del ambiente que se apreciaba hostil, es decir, debería cambiar el medio físico, social y económico adverso para así lograr una mayor productividad.

### La Revolución Industrial en México.

La Revolución originada en 1910, dio como resultado la creación de una nueva constitución donde por primera vez se establecieron estructuras de las relaciones laborales y la creación de sindicatos ( Art. 123 Constitucional ).

Fue en 1938 cuando, gracias a la expropiación de las industrias del petróleo se obtuvo la independencia económica de nuestro país. A partir de este hecho, se comenzó a crear un sinnúmero de empresas que ayudaron a

abastecer las necesidades internas del país dejando a un lado, los productos importados.

**Enfoque Clásico:**

A esta corriente se la llama Administración Científica debido a la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la Administración y a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia la elevación del rendimiento del trabajador.

**PRINCIPALES AUTORES:**

**Charles Babbage:**

Fue el creador del aparato mecánico de cálculo llamado máquina diferencial, que permitió la generación de la primera computadora. Su obra se tituló "*Economía en la maquinaria y la manufactura*". Entre sus aportaciones a la Administración, propuso la división de la producción en procesos, además de que estableció la técnica de costos en procesos. Aplicó el método científico al estudio del trabajo, y la recolección de datos bajo un riguroso registro. Obviamente para clasificarlos, ordenarlos y generar teorías de sistemas de producción.

**Robinson Towne:**

Es autor de "*El ingeniero como economista*". Towne fue el primero en tratar a la Administración como ciencia, propuso que cualquier avance en la productividad dentro de las fábricas, era necesario difundirlo con el fin de crear una teoría administrativa. En 1896 escribió "*El reparto de la ganancia*" donde propuso el estudio de costos por proceso, y que se hiciera éste, departamento por departamento, además estableció que el reparto de utilidades del 50% con los trabajadores debe repartirse en su mayor parte con los departamentos que generen mayor productividad. En 1921 escribió "*La evolución de la Administración Industrial*".

**Joseph Wharthon:**

Fue el creador de la Carrera de Administración Industrial, en la Universidad de Pennsylvania, en los Estados Unidos en el año de 1881

**Henry Metcalfe:**

Metcalfe establecía la propuesta de que hay una ciencia de la Administración basada en principios que pueden aplicarse a una gran variedad de casos y situaciones. Su teoría hace hincapié en el desarrollo de sistemas de control de los mismos. Es autor de "*El costo de producción y la Administración de talleres públicos y privados* "

**Frederick Winslow Taylor:**

Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la Administración frecuentemente se le llama " el padre de la Administración Científica ". Es autor de "*Shop Management* " (Administración el taller, 1903), "*Principios de Administración Científica* " y "*Testimony Before the Special House Committee* ". Estudió de manera sistemática el trabajo humano y aplicó el estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción. También determinó que la Administración consta de varios principios que pueden ser aplicados en cualquier actividad social. Hizo un estudio de tiempos y movimientos en el trabajo para efectuar un proceso dado para ello, dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con un reloj y cronómetro, obtuvo métodos ideales basándose en su perfeccionamiento a través de la supresión de los movimientos equivocados, lentos e inútiles. Desarrolló sus ocho principios de operaciones que anteriormente fueron mencionados

**Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth:**

El trabajo que llevaron a cabo incluye la comprensión del factor humano, así como el conocimiento de los materiales, herramientas, máquinas e

instalaciones. Desarrollaron la ergonomía ( Ingeniería Humana ), que es el estudio de métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos, tanto físicos como psicológicos, con las maquinas, materiales y todos los medios de producción dentro de un espacio físico (local de trabajo) con el fin de mejorar el método de trabajo para minimizar tiempo, fácil y satisfactoriamente, así como proyectar la tarea para que su ejecución requiera menos gasto y tensión fisiológica. Determinaron también que el trabajo manual se estudia en base a los *therbligs*, además desarrollaron un código de símbolos para realizar diagramas de flujo, demostraron la importancia del uso de las estadísticas dentro de la Administración para lograr una mejora continua de ella, y determinaron también la importancia de tomar en cuenta al elemento humano, así como la determinación de tiempos.

#### **Henry Laurence Gantt:**

Gantt aportó la famosa gráfica de Gantt que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades, utilizada principalmente para la planeación del trabajo, determinó un sistema de bonificaciones determinado por las condiciones reales del taller donde se aplicaba, también determinó la necesidad de aplicar la psicología en la empresa para poder relacionarse con los trabajadores y la importancia del adiestramiento del empleado para el éxito de la empresa.

#### **Henry Ford:**

Fue el fundador del consorcio *Ford Motor Company Co.* Sus aportaciones más importantes es que desarrolló un modelo de automóvil con piezas autocambiables y estandarizadas para facilitar tanto la reparación como el ensamble. Ford se fundamentó en sus prácticas administrativas que consisten en:

1.- La disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y materia prima, así como la distribución acelerada de sus productos.

2.- Reducción de los inventarios en proceso

3.- Mayor productividad en base a la especialización de los operarios

**Henry Fayol:**

Diferencias con Taylor

Los dos abordaron la misma problemática sin embargo, Taylor la desarrolló del taller hacia arriba y Fayol de la dirección hacia abajo, además, Taylor realizó un análisis de puestos con el sistema de medición de tiempos y movimientos y a la selección del personal, mientras que Fayol determinó que las actividades deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas por los cargos administrativos

Henry Fayol escribió " *Administración Industrial et Generale* " ( Principios de Administración general ) y " *Teoría General del Estado* "

Entre sus aportaciones más importantes se encuentran:

1.- La universalidad de la Administración, y estableció que la Administración es una actividad que puede ser utilizada en cualquier organización y aplicada a cualquier grupo humano

2.- El proceso administrativo, explicó que si la organización desea alcanzar objetivos administrativos, deberá coordinar los recursos con los que cuenta, tomando en cuenta la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control. Su proceso administrativo consiste en las siguientes etapas:

<b>PREVISION</b>	<p>Examinar el futuro, lo cual incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar objetivos.</li> <li>- Tomar decisiones.</li> <li>- Realizar los planes de acción.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<p>Formular una estructura dual con normas sólidas y material humano que conforme a la empresa.</p>
<b>DIRECCIÓN</b>	<p>También llamado comando, y se refiere a la que hace que los planes y la organización funcionen, incluye.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento completo del personal</li> <li>- Eliminar lo inoperante</li> <li>- Estar informado de acuerdos del negocio y el personal</li> <li>- Dar un buen ejemplo a todos los individuos</li> <li>- Realizar auditorías periódicas</li> </ul>
<b>COORDINACION:</b>	<p>Consiste en reunir la información en busca de cohesión y unificación.</p>
<b>CONTROL:</b>	<p>Verificar el resultado con el plan original</p>

3.- Los principios de Fayol, los cuales son los generales para toda la Administración, y que ya fueron mencionados en un apartado de este capítulo

4 - Fayol determinó que existen seis diferentes funciones en las organizaciones industriales, las cuales son

- |                |   |
|----------------|---|
| 1 - Técnica    | Producir y mantener la planta                         |
| 2 - Comercial  | Compra, venta e intercambio                           |
| 3 - Financiera | Búsqueda y uso óptimo del capital.                    |
| 4.- Contable   | Balance de las operaciones, inventarios, costos, etc. |

- 5.- De seguridad: Protección de personas y propiedad.
- 6.- Administrativa: Proceso Administrativo.

**Escuela de las relaciones humanas:**

La escuela humanorrelacionista o de las relaciones humanas, presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas.

**PRINCIPALES AUTORES:**

**Mary Parket Follet:**

Criticó a Frederick Taylor y a sus seguidores afirmando que solo tomaba en cuenta aspectos mecanicistas dejando a un lado lo psicosocial. Escribió " *La Administración como profesión* " donde destaca la importancia de la aplicación del método científico y el lugar del hombre dentro de la organización. A partir de los conceptos de autoridad y responsabilidad, afirmó que las organizaciones son fuentes de conflictos y que estos deben ser manejados técnicamente. Follet insistió en la participación a todos los niveles, el entrelazamiento y la integración en que todos trabajen de forma coordinada, sin hallarse uno subordinado a otro.

**Elton Mayo y los estudios de Hawthorne:**

Inicio del experimento:

En 1924, la Cia. Western Electric patrocinada por la Fundación Rockefeller y el Consejo de Investigación de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, comenzaron a estudiar las condiciones de trabajo, como eran la luminosidad, el ruido, la fatiga, etc., y su relación con la productividad. Estos estudios duraron tres años sin tener resultados muy precisos y tampoco satisfactorios.

La segunda parte de la investigación, fue en 1927 cuando seleccionaron a seis empleados con el fin de realizar una investigación para el mejoramiento



de las condiciones de trabajo de la fábrica, se instalaron en un local donde un grupo de expertos registraba cada detalle de las condiciones de trabajo, el ánimo de los trabajadores, comentarios, relaciones entre personas, etc. La investigación duró un año y medio

Al año siguiente de que se inició la segunda etapa, se contrató a Elton Mayo, un sociólogo que trabajaba en la Escuela Superior de Administración de la Universidad de Harvard para que se hiciera cargo de los estudios de Hawthorne.

El experimento con Elton Mayo tuvo tres fases, en la primera de ellas, Mayo ordenó que todas las mejoras que se habían implantado se anularan. El resultado obtenido fue que los investigadores quedaron sorprendidos pensando que la productividad disminuiría y fue todo lo contrario. Elton Mayo opinó que esto se debía al factor psicológico ya que se convenció a los obreros para que colaboraran y posteriormente se les pidió que dijeran a que se debía ese aumento de la productividad, a lo cual contestaron que el haberlos elegido para el estudio era para ellos una distinción y por otro lado, que se había suprimido a los capataces, que tantos conflictos habían originado.

El segundo experimento arrancó con 22,000 obreros, a los cuales se entrevistó, se descubrió que lo que realmente querían era hablar con libertad y que esa información se mantuviera en secreto.

Al concluir esta investigación, se determinó que los obreros tenían rencores tanto con la empresa como con los capataces. Se determinó también que los sentimientos y estados de ánimo influyen directamente en la productividad, que las entrevistas pueden servir de terapia y que dentro de las organizaciones existen ciertas actitudes de grupo.

En el tercer experimento en 1931, Elton Mayo observó lo que ocurría con la productividad cuando se daban incentivos económicos. La conclusión fue que éstos tenían poca repercusión sobre la productividad.

**Escuela Estructuralista:**

Esta escuela ha analizado las estructuras de las organizaciones, las relaciones de autoridad, comunicación y otras que dan forma a la empresa.

Para comprender a esta escuela, primero entendamos lo que se define como estructura, que no es más que una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, y la relación que existe entre esas partes.

Cabe señalar que en todas las organizaciones existe un sistema de autoridad, sin embargo en cada empresa es diferente de acuerdo a la estructura organizacional

Además un sistema de comunicación determina que las comunicaciones pueden ser de dos tipos.

- horizontal, donde las posiciones son iguales, y la
- vertical, en las cuales los rangos son diferentes.

Estas a su vez pueden darse de arriba hacia abajo o viceversa

Las comunicaciones pueden ser transmitidas oralmente, por escrito, telefónicamente y pueden contener órdenes, informes, representaciones, etc.

Una estructura del comportamiento funcional toma en cuenta la división del trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización, mientras que una estructura de formalización o burocratización, es decir, el grado en que una organización tiene reglas o norma establecidas

**PRINCIPALES AUTORES:**

**Max Weber:**

Weber fue un sociólogo alemán. Sus principales obras son *"Economía y Sociedad"* y *"La Ética Protestante y el espíritu del capitalismo"*. Sus aportaciones son valiosas por su enfoque sociológico y en segundo lugar por su análisis de las estructuras de autoridad

Concepto de autoridad:

Weber entendió la burocracia como la racionalización de la actividad colectiva

**Concepto de burocracia:**

La define como " la posibilidad de imponer la voluntad en una persona sobre el comportamiento de otras ". Tomó en cuenta la autoridad y la clasificó en legal ( origen en el orden establecido ), carismática ( gracia personal y especial para ejercer la autoridad sobre otros ) y tradicional ( ordenar en virtud del estatus heredado, apoyado en la cultura )

Su modelo ideal de burocracia comprendía fundamentalmente

1.- Máxima división del trabajo, es decir, dividir el trabajo total en las operaciones elementales de cada eslabón de la organización.

2.- Jerarquía de autoridad, donde debe estructurarse la organización de acuerdo a la jerarquía de autoridad, es decir, todo empleado inferior debe sujetarse a un control y supervisión de un superior

3.- Reglas que definen la responsabilidad y la labor: las ordenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas de tal forma que determinen la responsabilidad del ejecutor.

4 - Actitud objetiva del administrador, es decir, cualquier dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento, ni afectación ni entusiasmo; la imparcialidad contribuye al progreso de los principios democráticos administrativos.

5 - Calificación técnica y seguridad en el trabajo: todo trabajador debe tener una calificación técnica y ser protegido de despidos injustificados

6.- Evitar la corrupción, debe existir una clara diferencia entre los ingresos de los miembros debido a su fortuna privada y los ingresos otorgados por su trabajo en la organización.

**Chester Barnard:**

Barnard es autor de " *Las funciones del ejecutivo* " y " *La naturaleza del mando* " Su contribución a la teoría administrativa fue el desarrollo del concepto de autoridad, el cual contiene dos elementos básicos.

1.- Origen del mando o " aspecto objetivo "

La cual es inherente a la organización, y dice que la " autoridad es el carácter de una comunicación ( orden ) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un " miembro " de la organización como la que rige la acción a la que contribuye, esto es, la que gobierna o determina lo que el hace o lo que ha de hacer, en cuanto se refiera a la organización "

2.- La aceptación del mando por el gobernado o " aspecto subjetivo "

Es decir que todo ejercicio de autoridad debe ser congruente con los valores subjetivos del gobernado para que la orden sea aceptada y ejecutada.

Según Barnard, la aceptación de la autoridad por parte del subordinado se dará cuando se den las siguientes cuatro condiciones.

- 1 - Que el subordinado comprenda la orden que va a llevar a cabo
- 2 - Que el subordinado considere que la orden va encaminada al logro del objetivo de la organización
- 3 - Que vaya acorde con el interés personal de quien lo va a llevar a cabo ( motivación )
- 4 - Que sea capaz de acatar la orden mental y físicamente.

**Renate Mayntz:**

Su obra más importante es " *Sociología de la organización* " Entre sus aportaciones más importantes a la teoría administrativa es que determinó dos tipos de estructura

1. Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones.

Dentro de éstas existen las siguientes:

a) Estructuradas jerárquicamente:

La cabeza toma las decisiones, encaminadas hacia sus objetivos.

Ejemplo de estas organizaciones son el ejército y la iglesia.

b) Organizaciones estructuradas democráticamente:

Por sus principios, las decisiones son tomadas por la base, por las mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación y la autoridad es delegada de abajo hacia arriba. Ejemplos: los sindicatos, las cooperativas, etc.

c) Organizaciones estructuradas por autoridad técnica:

En esta organización, las personas actúan basadas en sus conocimientos técnicos profesionales ( universidades y hospitales por ejemplo ).

#### II. Estructura de la comunicación.

Mayntz afirma que los aspectos más importantes de una organización radican en la estructura de autoridad y comunicación, debido a que en esta última interactúa el elemento humano

#### III. Disfunciones estructurales de conflicto.

Mayntz analiza las desviaciones por el choque de roles y expectativas.

Determina que la fuente de conflictos se debe a un ajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su función y la de sus subordinados.

#### IV. Formalización y burocratización.

Sostiene que una organización está altamente formalizada cuando se encuentra reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros y lo mismo ocurre con el modelo ideal de burocracia de Max Weber

#### **Amitai Etzioni:**

Etzioni escribió " *A Comparative Analysis of Complex Organizations* ".

De sus aportaciones a la Administración se encuentra su tipología de las organizaciones donde distingue cuatro tipos de organizaciones.

1 - Las altamente colectivas

La cabeza de la organización ejerce todo el poder

2 - Las utilitarias

Buscan una utilidad basada en una autoridad racional - legal.

**3.- Las normativas:**

Otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo.

**4.- Las mixtas:**

Son una combinación de dos o más de las anteriores.

Etzioni también desarrolló una tipología del comportamiento en las organizaciones donde distingue a tres tipos de miembros dentro de las mismas:

- a) Alienable: No se halla implicado psicológicamente, sino que se siente y está obligado a pertenecer a la organización
- b) Calculador. Aquel que trabaja por un salario pero no se siente obligado a pertenecer a la organización
- c) Moral. Valora intrínsecamente la misión y su tarea es principalmente por razones de tipo moral

**Ralph Dahrendorf:**

Es autor de la "*Sociología de la Industria y de la Empresa*".

Entre sus aportaciones más importantes a la Administración, se encuentran las siguientes.

**I. Análisis estructural y del comportamiento.**

Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que generan las relaciones estructurales no sólo internas, sino también percibe la lucha de clases y los conflictos que se generan dentro de la organización.

**II. Conflictos y tipología del comportamiento.**

Sostiene que toda vez que exista una estructura de dominio de las empresas industriales habrá conflictos, sin embargo, dice que el conflicto produce cambios y es la vía de la transformación. Clasifica los conflictos de la siguiente manera

- Industriales. Disputas entre obreros y empresa
- Informales. Relaciones de tipo informal

FALTA PAGINA

No. 20

**Chris Argyris:**

Este autor sostiene que el hombre fue educado de acuerdo a los parámetros occidentales lo que ocasiona una formación de criterios diferentes a los que la organización les exige, esto provoca a la larga que el elemento humano presente disfunciones en su comportamiento.

**Frederick Herzberg:**

Su principal obra es *"Las motivaciones y los factores higiénicos"*, donde sostiene que los factores motivadores (responsabilidad, iniciativa y autorrealización) dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen mientras que los factores higiénicos ( ambientales, medio físico, sociales, etc. ), en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen

**David C. McClelland:**

Afirmo que los factores que motivan al individuo son de tipo grupal y cultural y determina tres tipos de factores:

- 1o.- De realización: Deseo de llegar a cumplir las metas, sin importar si lo rechaza el grupo al que pertenece
- 2o.- De afiliación: Interés en establecer contactos amistosos con los demás
- 3o.- Deseo de poder: Tratar de influir en los demás.

**Douglas McGregor:**

Obras *"El aspecto humano de la empresa"*, *"El administrador profesional"* y *"Mando y motivación"*

Propuso las filosofías de la dirección que determina que los valores culturales ejercen el mando, la supervisión y/o la dirección de los trabajadores



Fundamenta su teoría en .

1.- Los valores culturales del supervisor respecto a la naturaleza del comportamiento humano Determina sus acciones y procesos al ejercer el mando, la toma de decisiones y la motivación.

2.- Toma en consideración la teoría de Abraham Maslow.

McGregor clasifica a dos tipos de supervisor y los cataloga con las siguientes teorías:

Teoría "X":

Aquí coloca al supervisor pesimista tradicional con poca confianza en el trabajador

Teoría "Y":

Este tipo de supervisor es optimista, con confianza en los buenos deseos, y amor al trabajo de los seres humanos, que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas.

Administración por objetivos:

**Peter Drucker:**

Este concepto apareció en Estados Unidos en 1950 y fue difundida por Peter Drucker en su libro "*La gerencia de empresas*", donde establece que es de gran importancia la necesidad de que las actividades deben ser dirigidas por objetivos expresados de una forma clara

Primero es importante determinar que es lo que es un objetivo y para efectos de la Administración por objetivos, también llamada "AXO", es "un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos ( tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc ), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas".<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Hernandez y Rodriguez, Sergio. Op. Cit. p. 219

*Fundamentos de la Administración por objetivos:*

- La Administración por Objetivos es una forma de pensar que busca cambiar radicalmente los estilos, prácticas y valores de supervisión, aquellas personas que están encargadas de ejercer el mando dentro de las empresas, permitiéndole al subordinado que participe en la fijación de los objetivos con el fin de que se autosupervise y autocontrole.

- Debe existir una coordinación de los objetivos con el fin de que todas las acciones de los trabajadores se encaminen hacia el logro de las metas de la empresa.

- Los objetivos deben ser cuantificables para poder ser medidos y controlados mediante medios cuantitativos.

- Redactados de tal forma que presenten claramente ser controlables y medibles, de una manera sencilla, breve y que considere los recursos con los que se va a contar incluyendo al elemento humano.

Clasificación de los objetivos.

a) Por su origen y tiempo pueden ser

- Institucionales o vitales, son aquellos que son permanentes
- Cíclicos, que pueden estar determinados por períodos de tiempo determinado como a largo, corto y mediano plazo, también pueden ser tácticos y operativos

b) Por su jerarquía y función

- Organizacionales.
- Divisionales.
- Gerenciales.
- Departamentales.

c) Del puesto:

- Por acciones formalizadas: son aquellas que se desprenden de la delegación formal.
- Por acciones no formalizadas: aquellas que no corresponden a los objetivos vitales del puesto.
- Por acciones creativas: requieren de creatividad para elevar la eficiencia.

d) Del desarrollo personal:

- Permiten el desarrollo del personal y el alcance de otras habilidades personales, aún cuando no estén relacionadas con el puesto.

Mecánica del funcionamiento

Esta fue desarrollada por los profesores Harold Koontz y Cyril O'Donnell y es la siguiente:

Pasos:

- 1.- Clasificación y definición de los objetivos generales, es decir, los que son para toda la empresa.
- 2.- Fijación de metas concretas determinando el plazo de cumplimiento. Estas deben ser las generales de la empresa.
- 3.- Definición de las metas del superior, pero para toda la unidad que tiene a su cargo, estableciéndolas con cada uno de los trabajadores.
- 4 - Aplicación de la entrevista para la fijación de las metas tanto generales como individuales.
- 5 - Supervisión de la acción del subordinado.
- 6 - Elaboración de los proyectos de evaluación y análisis de causas y acciones.
- 7 - Evaluación de los resultados.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Op. Cit. p. 37 - 240

### **Antecedentes de la Licenciatura en Administración.**

La Revolución Industrial (1780) fue lo que cambió por completo los sistemas de producción de las empresas y todos los elementos e instrumentos que intervinieron en ellas. Todo este cambio dio lugar a que se requiriera el estudio de las actividades administrativas para mejorar los procesos de producción y lograr de esta forma, una mayor eficiencia dentro de las organizaciones productivas. Básicamente este estudio se dio en los países industrializados de esa época como Inglaterra, Alemania y Estados Unidos principalmente.

Según Lares Casillas, la primera escuela que se dedicó a enseñar la Administración fue la "*Wharthon de Finanzas y Comercio*" de la Universidad de Pennsylvania, que fue fundada en 1881, gracias a la donación de Joseph Wharthon.

En 1908, gracias a otra donación, pero ahora de Edward Tuck, la Universidad de Harvard inició la carrera de Administración en Estados Unidos.

En nuestro país, la impartición de la Administración se dio en la primera Escuela de Administración surgida en Monterrey denominada "*Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey*" (ITESM) que impartía cursos de Administración de Negocios en el año de 1943. Posteriormente se establece otra escuela llamada "*Instituto Tecnológico de México*", esto fue en el año de 1947. 10 años después la Universidad Iberoamericana (UIA) establece la Carrera de Licenciado en Administración, cuyo primer director fue el distinguido profesor Agustín Reyes Ponce.

Nuestra Máxima Casa de Estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), inicia la impartición de dicha licenciatura en el año de 1957, en la facultad de Comercio y Administración, en lo que ahora es la facultad de Economía, la cual fue aprobada por el Consejo Universitario denominándola entonces como "Licenciado en Administración de Empresas". Sin embargo en 1970, el Consejo Universitario acordó suprimir el nombre de Empresas y ahora es "Licenciado en Administración".

### Proceso Administrativo

Son muchos los autores que tratan sobre el Proceso Administrativo, y cada uno determina un número de etapas diferente. Sin embargo, todos coinciden en que la primera etapa es la PLANEACIÓN la cual consiste en anticiparse al futuro, de manera que los problemas sean pronosticados antes de que se presenten.

Algunos autores determinan que la segunda etapa del proceso es la ORGANIZACIÓN que es ordenar de una manera lógica las actividades de la empresa.

La siguiente etapa, es decir, la tercera, es la INTEGRACIÓN, y consiste en la captación de todos los recursos, tanto materiales, técnicos, tecnológicos y financieros, y el elemento humano que son necesarios para el desarrollo efectivo de las labores.

La DIRECCIÓN se refiere a la acción de dirigir o guiar al personal para que lleven a cabo las actividades que permitirán el logro de los objetivos de la empresa y también los individuales.

La última etapa es la de CONTROL la cual nos ayudara a determinar el grado en que se han cumplido los objetivos de acuerdo con lo planeado y saber si es necesaria la implantación de nuevos planes, con el fin de mejorar el desempeño de las labores.

A continuación se presentan los modelos del Proceso Administrativo de los autores más importantes y representativos.

### **PROCESO ADMINISTRATIVO DE HENRY FAYOL.**

Henry Fayol explicó que si la organización desea alcanzar objetivos administrativos, deberá coordinar los recursos con los que cuenta, tomando en consideración la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control. Su Proceso Administrativo consiste en las siguientes etapas:

**Previsión:**

La cual define como examinar el futuro, e incluye:

- Fijar objetivos.
- Tomar decisiones.
- Realizar los planes de acción.

**Organización:**

Que consiste en formular una estructura dual con normas sólidas y material humano que conforme a la empresa.

**Dirección:**

Es también llamado comando, y se refiere a la que hace que los planes y la organización funcionen. La dirección incluye.

- Conocimiento completo del personal
- Eliminar lo inoperante
- Estar informado de acuerdos del negocio y el personal.
- Dar un buen ejemplo a todos los individuos
- Realizar auditorías periódicas.

**Coordinación:**

Consiste en reunir la información en busca de cohesión y unificación.

**Control:**

Que es verificar el resultado con el plan original. <sup>5</sup>

## PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE.

### Fase Mecánica:

**Previsión:** la cual consta de los siguientes puntos.

- *Objetivos:* Definir el fin o meta o propósito
- *Investigaciones:* Medios con los que se puede comparar.
- *Cursos alternativos:* Establecer las diversas opciones para alcanzar el objetivo.

**Planeación:** que está formada por:

- *Políticas:* Norma de dirección, principios que orientan la acción.
- *Procedimientos:* Pasos a seguir, secuencia de operación o método
- *Programas:* Plan esperado en tiempo.
- *Pronósticos:* Números.
- *Presupuestos:* Técnica, programas en que se precisan unidades y costos.

**Organización:** que se compone de:

- *Funciones:* Determinación de como deben dividirse las grandes actividades, especializadas para lograr el fin.
- *Jerarquías:* Fijar la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- *Obligaciones:* Las que tiene cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñadas por una empresa.

### Fase Dinámica:

**Integración:** la cual comprende.

- *Selección:* De técnicas para encontrar los elementos necesarios.

- **Introducción:** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen rápidamente a la organización.
- **Desarrollo:** Entrenamiento, capacitación, formación y progreso
- **Integración:** De las cosas o elementos.

**Dirección:** la cual consta de:

- **Mando:** Como delegarla y como ejercerla.
- **Comunicación:** El director lleva la guía, las órdenes de acción debidamente coordinadas y sistemas adecuados.
- **Supervisión:** Ver que las cosas se hacen de acuerdo a lo planeado y mandado

**Control:** y sus elementos son

- **Establecimiento:** De normas. Sin ellas es imposible hacer la comparación. Es la base para todo control.
- **Operación:** De todos los controles. Registrar y comprobar, es una función propia de los especialistas
- **Medición:** De resultados. El análisis de las desviaciones que vuelven a constituirse en medio de planeación.

**Explicación de cada etapa:**

**Previsión:** ( ¿Qué puede hacerse? ).

Es elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa

**Planeación:** ( ¿Qué se va a hacer? ).



Consiste por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo a la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización

**Organización: ( ¿Cómo se va a hacer? ).**

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia de los planes y objetivos señalados.

**Integración: ( ¿Con qué se va a hacer? ).**

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización, la planeación los señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social

**Dirección: ( Ver que se haga ).**

Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada a todas las órdenes emitidas.

**Control: ( ¿Cómo se ha realizado? ).**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular los nuevos planes "

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.**

José Antonio Fernández Arena desarrolló su Proceso Administrativo el cual divide en tres partes:

**1.- Planeación:** la cual consta de:

- a) Investigación que se refiere a la definición del problema
- b) Análisis, que dará como resultado los bocetos
- c) Innovación, son propuestas

**2.- Implementación:** incluye las siguientes subfases:

- a) Decisión.
- b) Motivación
- c) Comunicación.

**3.- Control:** que consta de:

- a) Revisión de resultados
- b) Determinación de diferencias
- c) Análisis de las diferencias.
- d) Corrección

**Desafíos y realidades del Licenciado en Administración en México.**

Es indiscutible que en el mundo ha habido cambios económicos, políticos y sociales, de los cuales, nuestro país no se encuentra al margen de ellos.

Nos encontramos ante un acontecimiento que involucrará a todos los países del mundo, incluyendo a los que se encuentran en vías de desarrollo, y que traerá

<sup>1</sup> Ríos Szalay, Adalberto Orígenes y Perspectivas de la administración. Edit. Trillas 3ª. Edición México, 1989 p. 189 - 190

grandes cambios en la forma de visualizar a la Administración, y me refiero a la apertura y globalización de los mercados internacionales, lo cual, en sus fases iniciales ha comenzado a crear una nueva cultura de tipo gerencial que proporcione a las empresas, sin importar el tamaño o la magnitud de éstas, de una Administración más efectiva con el fin de maximizar los beneficios que contribuirán de una manera más eficaz a satisfacer las necesidades de la sociedad, la cual tiene que sobrellevar el peso de las diversas situaciones que se presentan debido a las crisis, generando un déficit financiero y por lo tanto, conflictos tanto políticos como sociales.

Debido a lo anterior, se requieren Licenciados en Administración los cuales deben contar con ciertas herramientas necesarias para lograr y cumplir tanto con los objetivos, como con las metas de la empresa, con el fin de competir en un mercado de trabajo cada vez mas limitado saturado y problemático.

Una de estas herramientas que son imprescindibles para el administrador es el dominio de las técnicas utilizadas en la Auditoría Administrativa para facilitar el flujo de información veraz y oportuna que ayudará a reorganizar a la empresa y tomar mejores decisiones y que contribuirán al establecimiento de relaciones comerciales internas y externas mas estables, los cuales pueden presentarse en cualquier momento o situación. Por otro lado, es conocido por todos que la tecnología y en especial, el campo de la informática avanza día con día y a pasos agigantados presentándonos nuevos inventos y técnicas para ser aplicadas en cualquier ambito profesional, y la Administración no es la excepción, por lo que es necesario que los profesionistas estén a la vanguardia de estos cambios y que este al día en el manejo de estos sistemas de computo y su paquetería, ya que esto contribuirá a la obtención de la información necesaria para el manejo de las empresas.

El Administrador debe buscar ante todo la especialización en cualquier área de la Administración, con el fin de tener una visión más objetiva de ella y lograr que los esfuerzos se dirijan a un mismo fin.

Considero que otro de los roles que deberá jugar el Licenciado en Administración es la de promover la creación de nuevas empresas, lo que provocará la generación de nuevos empleos y a la satisfacción de las necesidades del mercado, ya sea interno o externo, lográndolo a través de la maximización, tanto de la productividad como los beneficios que traerán un beneficio a la ya crítica economía del país

## CAPITULO 2

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### ¿Qué es Auditoría?

Etimológicamente, Auditoría proviene del latín *Audite, Audire, Auditum* que significa oír, por lo tanto, Auditoría es la técnica que busca comprobar, verificar y evaluar las operaciones y actividades de una entidad, empresa o institución mediante la investigación y la observación de cada hecho o tarea que sea realizada.

#### Definiciones de Auditoría Administrativa:

WILLIAM P. LEONARD define a la Auditoría Administrativa como "un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" <sup>3</sup>

JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA define:

" La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución" <sup>4</sup>

<sup>3</sup> Leonard, William P. Auditoría Administrativa, Edit Diana México, 1a Edición, 1971, p. 45.

<sup>4</sup> Fernández Arena, José A. La Auditoría Administrativa, Edit Diana México 1a Edición, 1973 p 11

EDWARD F. NORBECK, "La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos" <sup>10</sup>

VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI y JORGE HERNANDEZ exponen que el objetivo de la Auditoría Administrativa "consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución" <sup>11</sup>

El Doctor ROBERTO MACIAS PINEDA explica que "La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que el negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio" <sup>12</sup>

El Doctor y Contador Público FABIAN MARTINEZ VILLEGAS en su libro "*El Contador Público y la Auditoría Administrativa*" define a ésta como "el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo del examen" <sup>13</sup>

JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA explica que la Auditoría Administrativa "es llevar a cabo un examen y una evaluación sistemáticos e

<sup>10</sup> Norbeck, Edward F. Auditoría Administrativa. Edit. Técnica S.A. 2a. Edición, México, 1982 p. 3.

<sup>11</sup> Rubio Ragazzoni, Víctor M. Qué Práctica de Auditoría Administrativa. Edit. PAC 3a Edición, México, 1988 p. 13.

<sup>12</sup> Martínez Villegas, Fabian. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Edit. PAC. 3a Edición, México, 1979 p. 45.

<sup>13</sup> Martínez Villegas, Fabian. Op. Cit. p. 48.

integrales de los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones" <sup>14</sup>.

El AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT ( Instituto Americano de la Administración ) dice que "cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales, sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración" <sup>15</sup>.

La definición del Contador Público SALVADOR CERVANTES ABREU es la siguiente "La Auditoría Administrativa es el examen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una entidad económica " <sup>16</sup>.

Para CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ "La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa " <sup>17</sup>.

VICTOR PANIAGUA: "La Auditoría debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la Administración de la entidad y debe formar parte del proceso administrativo. Es un encargo profesional regulado por principios éticos y técnicos, con características propias y objetivos específicos, tendiente a verificar una situación de hechos, circunstancias o, en su caso, un problema. Esta actividad debe realizarla un profesional ( no necesariamente un Licenciado en Contaduría, excepto el examen de estados financieros ) y debe culminar con un informe " <sup>18</sup>.

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa, Edit. Trillas, 6a Edición, México, 1986 p. 1

<sup>15</sup> Fernández Arena, José Antonio. Op. Cit. p. 11.

<sup>16</sup> Cervantes Abreu, Salvador. Dinámica de la Auditoría Administrativa, Edit. ECASA, 1a. Edición, 1977, México p. 24.

<sup>17</sup> Anaya Sánchez, Carlos E. Auditoría Administrativa, Evaluación de Empresas, Edit. ECASA, 2a Edición, 1976, México p. 19.

<sup>18</sup> Paniagua, Víctor. Auditoría Integral, Edit. Fondo Editorial de la FCA, 1a. Edición, 1987, México p. 18.

Según el Análisis Factorial del Banco de México, elaborado por Natan Grabinsky y Alfred W. Klein, la Auditoría Administrativa trata de incrementar la eficiencia de todas las operaciones tanto de una empresa como de toda una rama industrial; la investigación industrial puede definirse como un análisis de potencialidad de la productividad".<sup>19</sup>

Una vez estudiadas las definiciones anteriores, considero que la Auditoría Administrativa es la revisión, evaluación e investigación completa y de manera sistemática de los objetivos, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, desempeño de las personas, así como de las operaciones tanto financieras como administrativas de una organización. A través de la examinación de estos aspectos se informa a la administración la detección de errores, fraudes, omisiones o descuidos, así como la proposición y encauce de las posibles soluciones.

#### **Antecedentes de la Auditoría Administrativa:**

Los primeros indicios que existen de la actividad administrativa se remontan al segundo milenio a.C. en el antiguo Egipto donde la recaudación de tributos al Faraón, que generalmente eran en especie, estaba confiada a los empleados locales de los sesenta distritos del imperio, cuyo jefe era el tesorero principal que a la vez era vigilado por el Visir del Imperio, quien era la única persona autorizada para informar al Faraón. Se elaboraban los estados de ingresos y egresos del ciclo agrícola, así como la liquidación y recaudación de los tributos. Sin embargo, al morir el Faraón, quien lo sucedía cambiaba

<sup>19</sup> Klein, Alfred W. y Grabinsky Nathan. El Análisis Factorial, Eda. Banco de México, 1a. Edición, 1958. México, p. 13



radicalmente todo el sistema de recaudación de acuerdo a su forma de pensar y de ser.

En la Edad Media fue cuando se inventó la conocida "partida doble" que es primordial para la elaboración del Balance General.

La Revolución Industrial fue el arranque de la producción rápida y masiva dando lugar a lo que hoy conocemos como capitalismo. El uso de las máquinas originó que se realizaran planes de producción y la determinación del costo por cada producto hecho. Esto dio lugar al crecimiento de las empresas y el comercio ocasionando que las actividades administrativas se hicieran cada vez más complejas y que se requiriera la delegación de la autoridad y responsabilidad de las operaciones y funciones dentro de las empresas, por lo que fue necesario un mayor control, así como la necesidad de información clara y oportuna que ayudara a realizar una revisión y análisis crítico de las actividades y de esta forma tomar decisiones más certeras.

En 1925 Henry Fayol explico que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control es decir, el proceso administrativo, están adecuadamente entendidos. La Auditoría Administrativa empezó a tomar parte de la Auditoría Interna en 1943, sin embargo, no fue hasta la década de los sesenta y setenta que realmente se practico. No es hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial cuando las empresas comienzan a crecer, se dan importantes avances tecnológicos lo que hace necesario tener una información más amplia acerca de la estructura orgánica de cada empresa y es hasta este momento cuando la Auditoría Administrativa toma realmente forma ya que realiza un servicio de informar a la dirección que objetivos y planes se han realizado y que

problemas han sido detectados, así como posibles correcciones necesarias para ser solucionados.

En 1962 William P. Leonard llevó a cabo un estudio completo de la Auditoría Administrativa, el cual trata acerca de los métodos de iniciar, organizar, interpretar y cómo presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación de gran valor

#### Antecedentes de la Auditoría Administrativa en México:

Los antecedentes de la Auditoría Administrativa en México no tienen fechas exactas de su aplicación, sin embargo se sabe que la Auditoría Administrativa fue utilizada en un principio por empresas transnacionales en la década de los sesenta y setenta y luego en empresas públicas de origen mexicano, por lo que fue necesario modificar las técnicas para poderlas adaptar al ambiente empresarial de nuestro país, que en esos momentos se encontraba en un momento de desarrollo económico próspero debido al fomento de la inversión extranjera. En nuestro país la Auditoría Administrativa se ha ido constituyendo como una herramienta fundamental para el control de las empresas y gracias a ello se han desarrollado estudios de ella, como es el caso del Análisis Factorial Guía de estudios sobre economía industrial publicada por el Banco de México que es considerado como el antecedente principal de la Auditoría Administrativa en nuestro país, realizado por Natan Grabinsky y Alfred W. Klein.

En 1966 José Antonio Fernández Arena propone un plan de Auditoría Administrativa, mediante la combinación de un análisis de objetivos, de los recursos con que cuenta la empresa y el proceso administrativo.

En 1978, la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración ( A.N.C.L.A. ) fijan las bases de la Auditoría Administrativa.

En 1981, Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández presentan una guía práctica de Auditoría Administrativa para el diagnóstico de la capacidad administrativa de instituciones tanto públicas como privadas para detectar problemas y sugerir correcciones

### Enfoques de la Auditoría Administrativa.

#### William P. Leonard:

Para William P. Leonard la Auditoría Administrativa tiene como objetivo detectar deficiencias o irregularidades e informar sus posibles soluciones, mientras que su finalidad es auxiliar a la dirección a lograr que la administración se lleve a cabo de una manera más eficaz

La evaluación de las actividades debe abarcar aspectos económicos, la estructura organizacional, el cumplimiento de las políticas y los procedimientos, los controles, métodos, el desempeño del personal así como el equipo y sistemas utilizados. El anexo 1 muestra los objetivos de la Auditoría Administrativa. Gracias a la Auditoría Administrativa se pueden detectar problemas y proponer soluciones, contribuye además a comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles de la organización, lo cual le da la característica de ser un servicio especializado que ayude a la administración, ya que ayuda a detectar necesidades y capacidad, para cumplir los objetivos. El anexo 2 esquematiza las fases de la Auditoría Administrativa

Ahora, ¿cuál es el alcance de las actividades? La Auditoría Administrativa puede abarcar una sola función específica, departamento, una división o a toda la empresa.

Los aspectos de la Administración que deben vigilarse constantemente, así como analizarse y evaluarse son:

- Planes y objetivos: Para la evaluación de las operaciones es necesario que la persona que realiza la Auditoría Administrativa entienda perfectamente los propósitos básicos como son los objetivos generales de la empresa ya que servirán para guiar el planteamiento de las políticas, la selección de los recursos y la implementación tanto de los métodos como los procedimientos. Es importante la revisión de estos dos aspectos porque en gran parte de las empresas falta una determinación clara y completa de los objetivos y pautas que detallen el pleno desenvolvimiento de los planes que conduzcan a las metas que se han fijado.

- Estructura orgánica. Lo más importante en una empresa es la planeación de manera constante de la estructura orgánica ya que ello logrará satisfacer los objetivos y necesidades de la misma. Los problemas más comunes por la falta de una adecuada determinación de la estructura orgánica se pueden resumir de la siguiente forma:

- No satisface las necesidades de la empresa
- No hay coordinación, balanceo y control en las funciones.
- Mala delegación de autoridad y responsabilidad lo que provoca que el personal calificado no se encuentre en puestos clave.
- La falta de motivación que provoca fricciones
- La falta de equilibrio

- Políticas y prácticas. Las políticas y prácticas son básicas para llevar a cabo una administración eficaz ya que determinan las intenciones de la dirección y guían la acción para cumplir tanto los objetivos como las metas trazadas, ya que si son expresadas por escrito y comunicadas adecuadamente serán un medio para lograr una uniformidad y coordinación en las actividades del personal.

- Sistemas y procedimientos. La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a planear y lograr las metas de la organización, así como dar a conocer lo que se quiere lograr con la ayuda del personal. Lo que se busca al evaluar los sistemas y procedimientos es determinar si estos satisfacen las necesidades elementales de la organización, si son eficaces y eficientes ya que dependiendo del funcionamiento de éstos, se podrán lograr las metas, y debe ser evaluado y estudiado cada paso para determinar que se hace, en dónde, cómo, en qué momento y quién lo realiza.

- Métodos de control. Los métodos de control son medios mediante los cuales la dirección obtiene resultados para lograr acciones coordinadas y que el trabajo se haga conforme a lo proyectado. Cualquier método de control es útil para comparar el desempeño real y el desempeño pretendido ya sea de un objetivo, norma o reglamento. La medición continua y detallada de las actividades logrará un control eficaz.

- Medios de operación. Estos aspectos requieren un constante examen, análisis y evaluación. La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones de las funciones y así lograr mejores resultados.

- Potencial humano y elementos físicos empleados. En casi todas las empresas es vital y necesario evaluar las políticas y prácticas de personal y así lograr una adecuada administración de éste. Se deben valorar las prácticas, las

capacidades, los puntos débiles y fuertes, etc. Se debe hacer un examen de las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, la moral del trabajador, los programas de adiestramiento, las actividades del servicio al personal, la conservación de informes, la evaluación del trabajo así como la calificación de méritos y desenvolvimiento de las actividades.

### **PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORIA**

Siempre que se quiera implantar un programa general de Auditoría Administrativa se tiene que contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección. Es importante además dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de éstos, se debe incluir también al personal que será seleccionado para llevar a cabo las tareas, determinar los procedimientos a seguir y establecer un adecuado programa de adiestramiento.

Se debe considerar fundamentalmente las necesidades generales de la empresa y determinar si abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad perseguida. El auditor tiene que decidir cuales factores son los mas necesarios para alcanzar los objetivos, cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles los sujetos más apropiados para llevar a cabo la función, además cuáles son los factores que limitan y cuales son de control.

Sin embargo, también es muy importante determinar la ubicación que ocupa la función de Auditoria dentro de la empresa para que pueda operar debidamente y de acuerdo a lo planeado.

Un programa de Auditoria Administrativa se concreta a un número de pasos importantes para que el resultado sea eficiente. Ellos son:

**1.- Planes y objetivos:**

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

**2.- Organización:**

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de la organización de la empresa, si es que existe.

c) Asegurarse de si concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización

**3.- Políticas y prácticas:**

Hacer un estudio para ver qué acción debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

**4.- Reglamentos:**

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales

**5.- Sistemas y procedimientos:**

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

**6.- Controles:**

Determinar si los métodos son adecuados y eficaces

**7.- Operaciones:**

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados

**8.- Personal:**

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

**9.- Equipo físico y su disposición:**

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

**10.- Informe:**

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

***CONDUCCIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:***

Las Auditorias Administrativas pueden llevarse a cabo con eficiencia. Esto requiere del establecimiento de metodos sistemáticos de procedimiento, a fin de reunir informaciones de importancia e interpretar su significado.

Revisión y Evaluación... Revisar es efectuar un examen de lo que sucedió en el pasado, comprobar que las actividades se estan realizando o no con la máxima efectividad y economia, si marchan de acuerdo a las politicas y procedimientos de la empresa y evaluar los métodos utilizados para el control:

Entrevistas: Antes de realizar una entrevista, se necesita una preparación adecuada. Para obtener una información práctica, se debe tener cuidado en recurrir a la persona adecuada. El tiempo y el lugar deben determinarse con antelación. Las personas que se entrevistarán deben ser notificadas con relación al tema que se va a estudiar o informadas de lo que deberá tenerse a la mano en el momento de la entrevista, como reportes, registros u otros.



Al principiar la entrevista, el auditor deberá explicar cual es su propósito y señalar que sólo busca información específica que pueda ayudarle en su revisión y estimación.

Investigación, análisis y técnicas: La investigación es una pesquisa cuidadosa <sup>20</sup>

#### Análisis Factorial del Banco de México.

**Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky.**

El enfoque del Análisis Factorial del Banco de México consiste en llevar a cabo una investigación industrial con el fin de realizar un examen de los productos, como es la producción y que grado de productividad existen en ella.

La Investigación Industrial puede definirse como "un análisis de potencialidad de la productividad" <sup>21</sup> y por productividad podemos entender que es hacer más con los mismos recursos aumentando la eficiencia en la operación.

Para llevar a cabo la investigación industrial es necesario que se cuente con información veraz y reciente acerca de los procesos de producción que forman el total de las operaciones de una empresa

Para determinar cuales son los factores que intervienen en las operaciones de una empresa, se debe seguir el siguiente método

- 1.- Llevar a cabo un análisis de toda la operación y determinar los factores que intervienen en ella
- 2.- Determinar las funciones de los factores
- 3 - Establecer el grado de desempeño tanto real como objetivo de las funciones y como contribuyen al esfuerzo total

<sup>20</sup> Leonard, William P. Op. Cit

<sup>21</sup> Klein, Alfred W. y Grabinsky Nathan Op. Cit. p. 13

**4.- Determinar que factor ejerce una influencia decisiva ya sea negativa o positiva en la operación.**

**FACTORES DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA:**

La empresa realiza en la sociedad la función de contribuir a satisfacer las necesidades de ésta. Los factores de operación de una empresa y en los cuales se basa la investigación industrial son:

**1 - MEDIO AMBIENTE**

Es un conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa

**Función:** Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su orientación e informar también al exterior acerca de sus actividades.

**2 - POLÍTICA Y DIRECCIÓN:**

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de las actividades

**Función:** Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de medios necesarios para alcanzarlos de manera económica

**3 - PRODUCTOS Y PROCESOS:**

Selección y diseño de los bienes que se van a producir y de los métodos utilizados para su fabricación

**Función:** Seleccionar, para su producción, los artículos que presten un servicio a los consumidores y además proporcionen beneficios a la empresa. Se debe determinar los procesos idóneos de producción

**4 - FINANCIAMIENTO**

Manejo de los recursos tanto financieros como monetarios

**Función:** Proveer los recursos monetarios necesarios ya sea por su cuantía y origen, con el fin de efectuar las inversiones y poder desarrollar las operaciones de la empresa.

#### 5.- MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Se refiere a los inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio

**Función:** Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan realizar las operaciones de manera eficiente

#### 6.- FUERZA DE TRABAJO

Es el personal ocupado en la empresa

**Función:** Seleccionar, adiestrar y organizar al personal idóneo para alcanzar la máxima productividad en el desempeño de las labores

#### 7.- SUMINISTROS

Son las materias primas auxiliares y servicios para llevar a cabo el proceso de producción

**Función:** Suministrar a la empresa una corriente continua y constante de materiales y servicios de calidad y a precios razonables.

#### 8.- ACTIVIDAD PRODUCTORA

Transformación de los materiales en productos que pueden venderse.

**Función:** Organizar y realizar las operaciones de producción de una manera económica y eficiente

#### 9.- MERCADEO

Orientación y manejo de la venta y de la distribución de productos.

**Función:** Adoptar las medidas necesarias que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado proporcionando beneficios tanto a las empresas como al consumidor

## 10.- CONTABILIDAD Y ESTADISTICA:

Registro e información tanto de las transacciones como de las operaciones.

**Función:** Establecer y mantener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, principalmente de tipo financiero y de costos a fin de mantener informada a la empresa en cuanto a aspectos económicos de sus operaciones.

El anexo 3 muestra la interrelación de los 10 factores.

Cabe hacer la aclaración que las actividades económicas, atendiendo a su forma de organización, pueden ser estudiadas en niveles diferentes como son la empresa, la rama, el sector, la industria y la economía nacional

Por otro lado, las funciones difieren en importancia o "peso" de acuerdo con su relativa participación en el total

Los factores pueden considerarse como constituyentes anatómicos de las operaciones mientras que las funciones son las tareas o actividades que están relacionadas con ellos. En conclusión podemos decir que cuando existe un equilibrio en la relación de desempeño de las funciones que corresponden a los factores de operación de la empresa se ha alcanzado la óptima eficiencia bajo las condiciones que existen. Dos puntos que son importantes en dicho estudio son:

1.- Es importante tener información acerca del desempeño de todas las funciones a fin de determinar cual de ellas se lleva a cabo con la mayor eficiencia.

2.- Si los esfuerzos encaminados para lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientemente desempeñadas tienen éxito, habrá un mejor rendimiento y una mayor productividad dentro de la empresa.

Este método busca describir las causas de la baja productividad dentro la empresa, y una vez identificadas, establecer las bases para aumentarla, lo cual puede considerarse como una "auditoría de la productividad".

#### **PROCEDIMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN INDUSTRIAL.**

##### **ETAPA I: Planeación de la investigación**

Consiste en definir tanto la materia objeto de la investigación, así como el propósito final, el tiempo del cual se dispondrá, determinar las fases, volúmenes de trabajo, medios de investigación necesarios, así como la autorización que orientará y programará la investigación.

##### **ETAPA II: Analizar el tema objeto de la investigación y su operación**

Consiste en determinar los factores y su operación, averiguar la función de cada factor, recopilar la información necesaria, verificarla y ver que este completa

##### **ETAPA III: Examinar cada factor**

Determinar cual es el grado de concordancia de los factores con las funciones, qué factores limitan o estimulan la operación de cada factor, que objetivos deben lograrse y con que medios se cuenta para ese fin.

##### **ETAPA IV: Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones**

Es descubrir cuál es la ejecución total real, cuáles factores son limitadores, etc

##### **ETAPA V: Presentación del diagnóstico**

Es preparar los documentos que ayudarán a la presentación y discusión, así como señalar los hallazgos y diagnósticos para obtener opiniones y tomar decisiones.<sup>22</sup>

**Edward F. Norbeck.**

Para Edward F. Norbeck la Auditoría Administrativa, también llamada auditoría de operaciones no es más que un método constructivo que ayuda a la gerencia a mejorar todas las funciones actuales de las operaciones de un negocio, y reforzar de esta forma la función de control.

La Auditoría Administrativa examina todas las funciones como pueden ser la de Administración, las operaciones, el personal, etc., así como su interrelación entre ellas.

Lo que la Auditoría Administrativa busca es romper con los controles operativos, señalar áreas donde es posible reducir costos, mejorar el potencial de operación, y señalando áreas donde no hay cumplimiento de responsabilidad con respecto a las funciones y a que otras áreas ha afectado. Es importante advertir que la Auditoría Administrativa es una extensión de lo que es la auditoría interna dirigida hacia todos los aspectos que conforman un negocio, y no está dedicada únicamente a los aspectos financieros y contables. Con esto quiere decir que la Auditoría Administrativa es la evaluación y la revisión objetiva de los elementos importantes de la Administración los cuales son:

1 - La política de la compañía. Se refiere a las direcciones e instrucciones de las áreas funcionales que existan en la empresa.

<sup>22</sup> Klein, Alfred W. y Nathan Grabinsky, Op. Cit

2.- Los controles administrativos. Son los poderes de la gerencia para dirigir, guiar o restringir las operaciones y actividades de la empresa.

Con esto se puede determinar que la Auditoría Administrativa proporciona un punto de vista objetivo y da a los más altos niveles de la gerencia un conocimiento acerca de las operaciones que de otra forma sería imposible obtener, además de que ofrece a los ejecutivos un medio mediante el cual se pueden expresar su opiniones, críticas y recomendaciones.

Todas las Auditorías Administrativas se basan en una serie de pasos, a continuación se presentan los elementos más importantes:

1 - Se inicia un estudio preliminar y se explora la naturaleza ya sea de los problemas o de las operaciones, el cual no debe incluir ni suposiciones ni conclusiones de las personas que realizarán la auditoría.

2 - Los resultados del estudio inicial serán analizados lo que origina la presupuestación tanto del tiempo como de los recursos económicos necesarios para llevarlo a cabo, se plantean los objetivos y se desarrolla el plan de organización.

3 - Da inicio una auditoría que es llevada mas a fondo. Aquí se determinan los efectos de las decisiones de los asesores a el área que se audita, además de que se estudia como afectan las operaciones las políticas, las instrucciones, procedimientos y controles existentes. Los resultados también deben ser analizados.

Norbeck hace hincapié en las diferencias que existen entre la Auditoría Financiera y la Administrativa. A continuación se presenta un cuadro de la interpretación de dichas diferencias.

**Auditoría Financiera**

El auditor contable o financiero está sumergido en la verificación de todas las cuentas.

**Auditoría Administrativa**

El auditor administrativo está sumergido en las funciones actuales de la operación de los departamentos.

**Propósito:**

Expresión de opinión de estados financieros y manejo financiero de la entidad

Apreciación y mejora de la habilidad administrativa funcional.

**Alcance:**

La situación financiera.

Una operación o función.

**Medición:**

A través de los principios de contabilidad generalmente aceptados

A través de los principios de Administración de las operaciones.

**Método:**

Normas de Auditoría generalmente aceptadas

Técnicas de la Administración de las operaciones

**Precisión:**

Absoluta.

Relativa.

**Interesados:**

Externos.

Internos.

**Realización:**

Real.

Potencial.

**Necesidad:**

Por requerimiento legal.

Es una opción de la gerencia.



**Historia:**

Es de larga existencia.

Reciente, gracias al enfoque de sistemas.

**Catalizador:**

Tradicionalista.

Es una petición de la administración.

**Frecuencia:**

Es regular, cuando menos anualmente. Periódica, pero es indefinida generalmente

El formato básico de la Auditoría Administrativa incluye una serie de pasos, los cuales se presentan a continuación:

**1.- Identificar el criterio de la gerencia ( planes y objetivos )** Consiste en concentrarse en los objetivos de la gerencia y mejorar la comparación entre diversas empresas.

**2.-Prepararse para la Auditoría Administrativa:**

*a) Introducción al medio ambiente* en la cual el auditor operacional estudia físicamente la situación y conoce al personal que se relaciona con ella

*b) Relacionar los criterios establecidos para la auditoría administrativa con la situación particular de que se trate* esto con el fin de idear varios programas sobre elementos variables dependiendo de el tamaño de la empresa y su estructura organizacional

*c) Confirmar el alcance del compromiso* como la Auditoría Administrativa es un acto de participación ser requiere definir la naturaleza del alcance de ésta en los documentos contractuales.

**3.- Efectuar el estudio operacional:** se trata de que el estudio sea amplio en función a los aspectos importantes de la unidad que se esta tratando en su totalidad. Existen dos técnicas para dicho estudio

- 1 - Cuestionario
- 2.- Memorandum

El propósito del estudio administrativo es doble: 1) medir la efectividad general de la unidad que se está estudiando y 2) descubrir las áreas específicas en las que existan problemas operativos.

**4.- Efectuar la Auditoría Administrativa.** Esta es la fase del programa en la que se analizan y se resuelven los problemas. Los problemas importantes que se observan en el curso del estudio administrativo se investigan en detalle. Generalmente se requiere de un trabajo en equipo debido a las diversas especialidades que pueden requerirse al analizar un sistema operativo complejo.

**5.- Informar acerca de la Auditoría Administrativa:** y puede realizarse de dos formas a) informar los resultados del estudio administrativo y b) informar de los resultados de la Auditoría Administrativa profunda. El objetivo básico del informe es presentar una impresión general de la situación como la ve el auditor, incluyendo referencias a las áreas que se encontraron excelentes así como aquellas en las que se requiere una mejoría, ya sea ligera o de importancia.

**6.- Hacer una revisión posterior:** Una característica relevante de la Auditoría Administrativa es su periodicidad. La apreciación del desempeño administrativo en periodos subsiguientes o a intervalos oportunos promueve el análisis comparativo y pone sobre aviso al personal operativo acerca de la inevitabilidad de una revisión en un plazo breve.

En resumen, la Auditoría Administrativa mide el progreso logrado para alcanzar los objetivos de la empresa, trata de explicar los aspectos esenciales tanto fiscales y no fiscales de la Administración de negocios, está orientada hacia el futuro y proporciona un medio para efectuar un análisis comparativo, integrador e interpretativo.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Norbeck, Edward Op Cit

**Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes.**

El objetivo de la Auditoría Administrativa "consiste en evaluar el fundamento de la Administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución"

La finalidad de la Auditoría Administrativa es la de realizar una acción de apoyo a los diferentes niveles de supervisión con el fin de lograr una Administración más efectiva mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de la auditoría

Lo que proporciona la Auditoría Administrativa es una opinión profesional relacionada con la Administración de empresas la cual es obtenida a través de estudios e investigaciones así como de evaluaciones de carácter profesional, quedando únicamente bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la empresa, la ejecución de las sugerencias que le sean proporcionadas

Es importante señalar que el alcance de la Auditoría Administrativa puede consistir en una función específica o se le puede dar un enfoque de sistema que abarque una unidad o grupo de unidades que forman a la empresa

**Función de la Auditoría Administrativa.**

La función de la Auditoría Administrativa "consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

## ETAPAS DEL PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se requieren de 4 etapas:

**1.- PLANEACIÓN:** La cual consta de los siguientes puntos:

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo
  - Elaboración del programa de diagnóstico
  - Aprobación del programa
  - Desarrollo del diagnóstico.
- c) Definición del objetivo
- d) Alcance específico de la Auditoría
- e) Determinación del personal necesario
- f) Programación del tiempo estimado
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h) Aprobación del programa de Auditoría.

La planeación de la Auditoría es una función donde se va a definir el desarrollo secuencial de todas las actividades que están encaminadas al logro de los programas, lo cual también tomas en cuenta el tiempo requerido para desarrollar cada una de las etapas. Todo esto con el fin de prever los factores que son requeridos, ya que la ausencia de estos pueden limitar el curso de las acciones a seguir en busca de los objetivos buscados

Para realizar la planeación se deben considerar los siguientes puntos:

- 1 - Características particulares de la empresa
- 2 - Cual es la finalidad de los trabajos, aquí es donde se definen los puntos básicos y elementos necesarios para el desarrollo de los mismos
- 3 - Secuencia del desarrollo

4.- Estimación de los tiempos para hacer lo mismo en cada trabajo, tanto del inicio como la terminación.

5.- Determinación del personal que va a intervenir.

6.- Determinación de las técnicas de utilización.

7.- Determinación de los recursos materiales.

8.- Determinación del apoyo que social que el organismo social proporcionará

Es importante aclarar que en esta fase se debe recopiar la documentación y recabar la información con el fin de tener un conocimiento mas amplio de la unidad u operación que se va a auditar, para ello se pueden recurrir a los siguientes documentos:

- Manuales de organización y operación.
- Catálogo de formas.
- Proyectos.
- El fundamento legal que norme o regule el desarrollo del trabajo.
- Planes y programas.
- Informes emitidos por la unidad, etc.

**2.- EXAMEN:** el cual consta de

a) Entrevista con los responsables, el cual servirá para dar el seguimiento necesario

b) Aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa.

c) Captación de la documentación necesaria como son los documentos que se mencionaron en la etapa de planeación

d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.

e) Captación de opiniones y sugerencias.

Es en esta etapa donde precisamente se da inicio a la auditoría y se aplican las técnicas de investigación como son las encuestas de opinión, cuestionarios y la observación directa, para la Captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos. El propósito de esta etapa es conocer cuál es la problemática de fondo, y no captar una extensa variedad de información que desafía cualquier tipo de análisis. Las técnicas de investigación utilizadas son:

-La encuesta, la cual es aplicada por medio de dos instrumentos

1.- Cuestionario. Técnica que consiste en una serie de preguntas escritas, que son previamente formuladas

2.- Entrevista. Técnica que tiene por objeto obtener información a través de conversaciones con las personas que estén relacionadas con el tema que se investiga.

- La interpretación de documentos, que busca estudiar los datos y las cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar los hechos referentes a la materia a investigar. Se compone de:

1.- Verificación, que se refiere a comprobar físicamente si se cumplen tanto lo objetivos, las políticas y los procedimientos

2.- Observación, que es observar la manera como se desarrollan materialmente las actividades.

**3.- EVALUACION:** de la que se desprenden

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones

Es en esta etapa donde se formularán las conclusiones siguiendo el siguiente orden:

**1.- Concentración de los datos obtenidos de la investigación**

Es la recopilación de la información tanto verbal como escrita, los papeles de trabajo, etc., con el fin de estudiarlos y clasificarlos.

**2.- Clasificación de los datos**

Facilita el mecanismo de la evaluación.

**3 - Evaluación de los resultados**

Son los datos y apreciaciones personales del auditor que apoyarán a los informes presentados.

**4 - Determinación de la solución**

Son las conclusiones del auditor al evaluar los resultados e informaciones.

**4.- PRESENTACIÓN:** que se compone de:

- a) Elaboración del informe final
- b) Presentación del informe final al director general
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

El informe es la narración que puede ser escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de una investigación o estudio. Este incluye sugerencias, acuerdos que hayan sido tomados y resultados de trabajo.

Los requisitos para su presentación son:

- Redacción sencilla, clara y precisa, sin rodeos.
- Conclusiones que estén apoyadas con argumentos razonados y convincentes
- Con limpieza y en un papel adecuado.

- Puede ser acompañado de documentos como son gráficas, instructivos, formularios

La clasificación de los informes es la siguiente:

- \* Ordinarios: Son los que acatan lo que se convino con el cliente
- \* Circunstanciales: Se originan por la necesidad de dar a conocer las situaciones importantes que se presentaron durante el proceso de investigación

**Informe final de Auditoría Administrativa:**

Un informe final de Auditoría Administrativa debe tener los siguientes elementos

a) Consideraciones generales:

Como son los objetivos y la magnitud de la Auditoría Administrativa.

b) Observaciones relevantes.

Lo más trascendental a nivel de resultados.

c) Observaciones detalladas:

Exposición de la problemática encontrada

d) Recomendaciones:

Son planteadas a nivel sugerencia, como pueden ser posibles soluciones a anomalías que hayan sido detectadas

e) Comentarios

Son asuntos tratados con los responsables del organismo y cada una de las áreas, pueden ser comentarios personales, observaciones particulares y puntos de vista



f) Anexos

Son documentos para argumentar lo manifestado en el informe final <sup>24</sup>

José Antonio Fernández Arena.

José Antonio Fernández Arena explica en que consiste la Auditoría Administrativa a través de su definición:

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa ( I ) de la satisfacción de los objetivos institucionales ( II ), con base a los niveles jerárquicos de la empresa ( III ), en cuanto a su estructura ( IV ), y la participación individual de los integrantes de la institución ( V )".

I.- Deben ser evaluadas las actividades de acuerdo con los principios de disciplina, basándose principalmente en el método científico

1.- Haciéndolo de una manera objetiva, sin tomar en cuenta criterios o puntos de vista personales

2.- A través de una medición precisa de los fenómenos para lograr una mayor exactitud de ellos

3.- Realizar un estudio a fondo que evite hacer omisiones en los registros de actividades o fenómenos

II.- Los objetivos institucionales pueden ser

A) De servicio

Dirigido a consumidores o usuarios, como es el caso de dar ofertas

B) Objetivo social

<sup>24</sup> Rubio Ragazzoni Victor M. Op. Cit

Dirigido a tratar bien a los empleados que laboren en la empresa y que también el beneficio sea para sus familias. También cumplir con el gobierno en el aspecto fiscal y por último a la

comunidad en general para satisfacer necesidades y de trabajo en grupo.

C) Objetivo económico

Reparto de dividendos justos y razonables a cada uno de los inversionistas

III.- Se requiere revisar a los siguientes niveles:

- \* Dirección: la cual es la coordinadora de las actividades.
- \* Departamentos: es en donde llevan a cabo el objeto del trabajo, y son los encargados de realizar los objetivos de la empresa.
- \* Información: Son los resultados de las actividades, y nos puede ayudar para la comparación con lo que se ha planeado y lo que ha resultado.

IV.- A través de los niveles jerárquicos en cuanto a la estructura de la empresa, la cual demanda

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos técnicos.

V.- Intensidad de la participación individual en la aplicación del programa de Auditoría.

**Diferencias entre la Auditoría Contable y la Auditoría Administrativa.**

La Auditoría Contable es cuantitativa, presenta un dictámen de tipo cualitativo respaldado en cifras

La Auditoría Administrativa trabaja en gran parte con elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa.<sup>21</sup>

**Necesidad de la Auditoría Administrativa:**

¿ Porqué es necesaria la Auditoría Administrativa?

Las necesidades de las empresas han cambiado grandemente debido a los cambios tanto tecnológicos, económicos y sociales y a la globalización de los mercados internacionales, la cual requiere un mayor control de todas las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas. Es por ello que cada vez sea mas requerida la técnica de la Auditoría Administrativa porque proporciona información acerca de lo que se ha realizado, si los programas se están llevando a cabo, y en sí, si la empresa marcha adecuadamente. Con ello se buscan dar soluciones con el fin de corregir los problemas y dar recomendaciones para evitar que se vuelvan a presentar en el futuro. Esto dará como resultado que si son analizados los factores tanto internos como externos de la empresa a través de la Auditoría Administrativa abarcando toda la empresa o áreas específicas y llevada a cabo de manera sistemática e integral, se tomarán acciones que logren el objetivo tanto colectivo como individual, elevando así la productividad y hacer que las empresas sean mas productivas y logren satisfacer las necesidades sociales y económicas del país

<sup>21</sup> Fernández Arena, José Antonio. Op. Cit

**Alcance de la Auditoría Administrativa.**

Puede ser tan amplio como lo requiera la Administración de la empresa ya que puede abarcarla toda o una área, departamento o función que requiera se evaluada

Jorge Alvarez Anguiano propone que los elementos que de deben ser evaluados en la empresa son

1 - PROCESO ADMINISTRATIVO

Se deben abarcan cada una de las etapas, con el fin de determinar que fases son las que se interrelacionan con cada uno de los departamentos o áreas.

2.- NIVELES JERARQUICOS

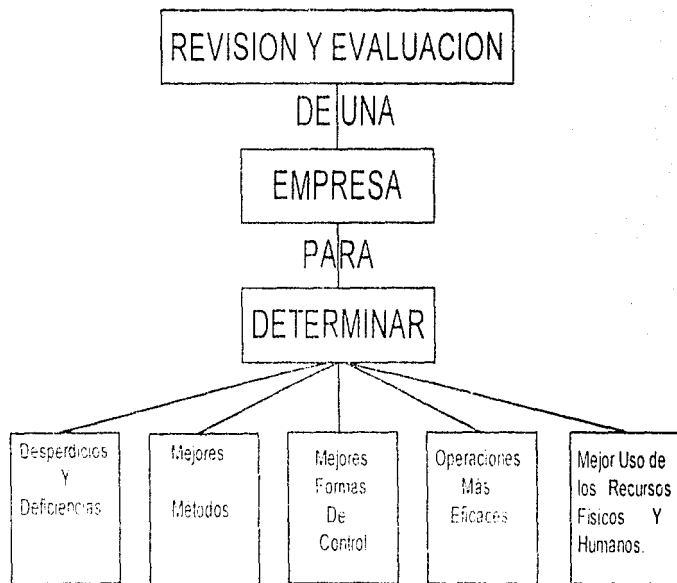
Abarcando desde los propietarios, los directores, jefes de área, y el nivel más bajo, el de los subordinados

3.- AREAS FUNCIONALES

Estudio de todas las áreas que haya en la empresa, como pueden ser la de producción, planeación, personal, relaciones públicas, etc.

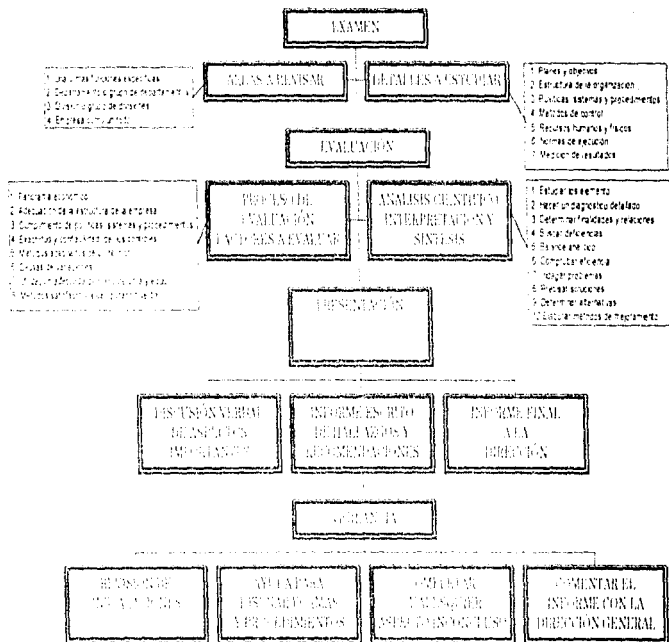
# Auditoría administrativa

anexo 1



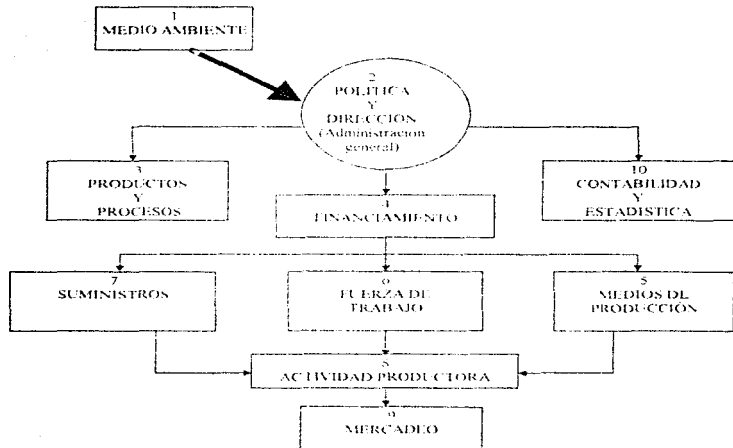
Fuente: P. Leonard, William, Auditoría Administrativa Edit. Diana, México, 1970, p. 46.

Fases de la auditoría administrativa.



anexo 3

FACTORES DE OPERACION DEL ANALISIS FACTORIAL  
DEL BANCO DE MEXICO  
POR ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY



Fuente:  
Klein, Alfred W. Y Grabinsky Nathan. El Analisis Factorial. Edit. Banco de Mexico. 1ª Edicion.  
1958. México, p. 18.

### CAPITULO 3

### SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

#### CONCEPTOS BASICOS:

##### Sistema:

La palabra sistema se compone de dos términos griegos:

- 1.- *syn* que significa junto.
- 2.- *histēmy*, que significa colocar o poner

Gracias a lo anterior podemos decir que un sistema es colocar o poner algo junto, de una manera armónica u ordenada

En su definición mas simple sistema proviene del latín *systema*: m. conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí. || 2.- Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si contribuyen a determinado objeto.<sup>26</sup>

MIGUEL DUHALT KRAUSS en su libro "*Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*" explica que un sistema "es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función"<sup>27</sup>

JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA dice que un sistema " es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden logico, que concatena sus actos hacia un fin determinado ".<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Diccionario de la Real Academia Española, Edición de 1977.

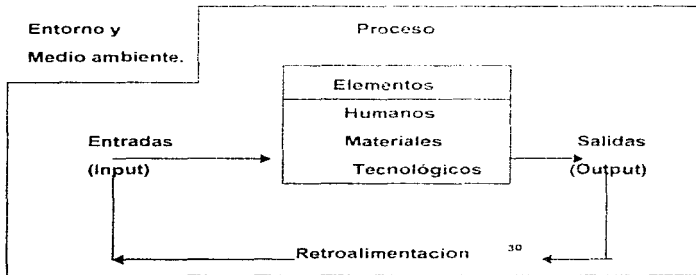
<sup>27</sup> Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. Edit. Fondo Editorial de la FCA. 2a Edición, 1977, Mexico, p 79

<sup>28</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Edit ECASA, 1a. Edición, 1950, Mexico, p 18



Desde el punto de vista administrativo, que es realmente lo que nos compete, JOAQUÍN RODRIGUEZ VALENCIA determina que son "los medios de que se vale un organismo social a fin de lograr los objetivos para los cuales se ha creado".<sup>29</sup>

Para JOSE LUIS KRAMIS JOURLANC, un sistema es "un ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinado" y ofrece un diagrama de sistema como el siguiente



Un sistema administrativo implica tres cosas:

- Un objetivo: que sería la razón o finalidad de la existencia del sistema.
- Elementos: es decir, entes capaces de producir acciones para poder lograr el objetivo

<sup>29</sup> (39) Ibidem, p. 18

<sup>30</sup> Kramis Joubland, Jose Luis, Sistemas y procedimientos administrativos. (metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas), Edit. PAC, 2a. Edición, 1985, México, p.13

- Interrelaciones: son transacciones entre los elementos que componen el sistema.

Es decir que la organización de cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, es un sistema complejo de partes interrelacionadas que trabajan asociadamente para lograr los objetivos tanto organizacionales como individuales

GEORGE TERRY hace la siguiente explicación de un sistema.

Un sistema es la estructura básica de la gerencia de información moderna. Además incluye a un grupo de partes o elementos que interactúan para alcanzar un objetivo determinado y existe en un ambiente que proporciona recursos como insumos al sistema y que acepta los recursos procesados como los resultados del sistema, es decir, un sistema existe con el fin de lograr algo <sup>31</sup>

#### Procedimiento:

Procedimiento m Acción de proceder || 2 - Método de ejecutar algunas cosas.<sup>32</sup>

MIGUEL DUNHALT KRAUSS dice "un procedimiento o proceso, es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella" <sup>33</sup> Es decir, un procedimiento no es mas que una rutina de trabajo

GUILLERMO GÓMEZ CEJA dice que el procedimiento "es una serie de labores concatenadas ( unidas ) que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado".

<sup>31</sup> Terry, George T. *Administración y Control de Oficinas*, Edit. Cía. Editorial Mexicana, 1a. Edición, 1978, México, p. 47.

<sup>32</sup> Diccionario de la Real Academia Española - Op. Cit.

<sup>33</sup> Duhalt Krauss, Miguel. Op. Cit. p. 73

Este mismo autor explica que el procedimiento es el ¿cómo hacer?, llevado a cabo en el proceso de la planeación, un procedimiento describe una serie de labores que se encaminarán el curso de las operaciones de la empresa que estarán determinadas por las políticas establecidas<sup>34</sup>

GEORGE TERRY considera al procedimiento como "una serie de pasos seleccionados en el trabajo de oficina, por lo general ejecutados por más de una persona, que constituyen una forma reconocida y aceptada de ejecutar toda una fase principal de la actividad de una oficina"<sup>35</sup>

KOONTZ y O DONNELL establecen que los procedimientos "son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse"<sup>36</sup>

JOAQUÍN RODRIGUEZ VALENCIA explica que los procedimientos administrativos "son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina"<sup>37</sup>

"Un procedimiento también puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación"<sup>38</sup>

JOSE LUIS KRAMIS JOUBLANC dice que un procedimiento es la "secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo

<sup>34</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. p. 237 - 238

<sup>35</sup> George, Terry. Op. Cit. p. 47

<sup>36</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p. 19 - 20

<sup>37</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Edit. ECASA, 1a Edición, 1989, México. p. 79

<sup>38</sup> Coordinación General de Estudios Administrativos. Presidencia de la República. Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, p. 10

del sistema".<sup>39</sup> Es decir es un procedimiento no es más que el lazo de unión entre los elementos que conforman un sistema, indicando el momento y la forma en que cada uno debe participar en el mismo.

Un procedimiento es un plan concreto hacia la acción que determina qué es lo que debe realizarse, cómo debe hacerse, qué orden debe seguirse así como las personas que deberán ejecutarlo. Es decir, un procedimiento es aquel que determina las actividades y responsabilidades, las tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo con el fin de guiar la operación de un sistema administrativo.

Administrativamente, los procedimientos tienen la siguiente clasificación, según su ámbito de aplicación:

- Procedimientos Macroadministrativos:

Se aplican a lo largo de la Administración Pública Federal o en más de un sector administrativo. Son procedimientos propuestos y aplicados por secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo de alguna función cuyo desempeño es común a todas las instituciones del Ejecutivo Federal.

- Procedimientos Mesoadministrativos:

Son los que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones.

- Procedimientos Microadministrativos o Institucionales:

Son los que se siguen para llevar a cabo las operaciones internas en una dependencia o cualquier empresa, ya sea pública o privada con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

<sup>39</sup> Kramis Joubanc, José Luis: Op. Cit. p. 14

Los procedimientos son completos porque consideran a todos los elementos, sean materiales y humanos, y el objetivo al cual se quiere llegar.

Son coherentes debido a que los pasos son secuenciales y complementarios del mismo objetivo. Su estabilidad se debe a la firmeza con que siguen el curso establecido. Son flexibles porque son capaces de resolver contratiempos o emergencias. Y por último, son continuos porque se perpetúan.

Los procedimientos pueden ser de fábricas ( artículos ), de gobierno ( documentos ), de bancos ( referidos a un servicio ) y de comercios ( productos )

La importancia de los procedimientos radica en que pueden ser concebidos como los hábitos o costumbres de una empresa.

#### Método:

Se origina del griego *hodos*, que significa camino, vía, medio, conducto, es el camino por donde se llega a algo.

Método ( Del lat. *methodus* ) m. Modo de decir o hacer con orden una cosa || 2. Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa <sup>40</sup>

Duhail Krauss, "un método es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones" <sup>41</sup>. Hay que aclarar que un método es la tarea u operación que lleva a cabo un individuo, pero si unimos un conjunto o una serie de métodos que estén integrados entonces estamos hablando de un procedimiento.

<sup>40</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Op. Cit.

<sup>41</sup> Duhail Krauss, Miguel. Op. Cit. 78 - 79.

**Actividad:**

**Actividad:** ( Del lat. *activitas, -ãtis*) f. Facultad de obrar. || 2. Diligencia, eficacia. || 3. Prontitud en el obrar. || 4. Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad. <sup>42</sup>

" Genéricamente, una actividad es un conjunto de actos, así se puede hablar de actividad administrativa, que sería una serie de actos administrativos que lleva a cabo una institución o parte de ella.

Una actividad es sinónimo de labor, sin embargo, cabe hacer la aclaración que labor se refiere a operaciones que lleva a cabo una sola persona y una actividad cuando las realiza un departamento o unidad administrativa que está formada por varios miembros": <sup>43</sup>

**Operación:**

**Operación:** (Del lat. *operatio, -õnis*) f. Acción y efecto de operar. || 2. Ejecución de una cosa. <sup>44</sup>

"Una operación es cada una de las acciones físicas o mentales, paso o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Una operación es la mínima de cualquier trabajo administrativo." <sup>45</sup>

<sup>42</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Op. Cit.

<sup>43</sup> Duhalt Krauss, Miguel Op. Cit 78

<sup>44</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Op. Cit

<sup>45</sup> Duhalt Krauss, Miguel Op. Cit 78.

**Función:**

Función: ( Del lat. *functio, -ónis* ) f. Ejercicio de un órgano o aparato de los seres vivos, máquinas o instrumentos. || 2. Accion y ejercicio de un empleo, facultad u oficio. <sup>46</sup>

" Una función es un conjunto de actividades afines y coordinadas, que son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y para lo cual siempre existe un responsable que puede ser un órgano o unidad administrativa "

**Clasificación:**

Las funciones administrativas se clasifican por

1. Su naturaleza.

a) funciones generales o fundamentales .

Realizada por los administradores, son actividades por medio de las cuales pueden cumplir con las funciones totales de la empresa

b) funciones específicas.

Grupo de actividades afines que corresponden a una área de especialización:

2. Su objeto:

a) De línea: es una función básica que está íntimamente ligada con el objetivo organizacional

b) De asesoría: son las que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos que llevan a cabo alguna función.

<sup>46</sup> Diccionario de la Real Academia Española Op Cit

c) Complementarias: son actividades auxiliares o de servicio que son requeridas por órganos básicos y asesores para llevar a cabo las funciones específicas

3. Por el nivel del órgano responsable o grado de especialización.

a) Funciones primarias: es un conjunto de actividades que están bajo la responsabilidad del nivel ejecutivo, gerencia o dirección.

b) Funciones secundarias: son un grupo o varios grupos de actividades homogéneas y especializadas que en su conjunto forman una función primaria y que son asignadas a una gerencias media, departamento u oficina.<sup>47</sup>

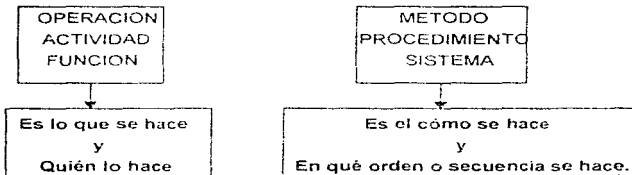
---

<sup>47</sup> Duhalt Krauss, Miguel Op. Cit. 79 - 82.



**Relación de los conceptos anteriores.**

La relación que existe entre los conceptos anteriores es la siguiente:



Una actividad

→ Una relación de lo que hace una persona o unidad administrativa SIN la necesidad de una secuencia o método.

Un procedimiento

→ Relación de operaciones que se encuentran agrupadas en actividades que INDICAN una secuencia u orden a ejecutarse y cómo hacerlo.

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Seminario de Investigación Administrativa

La diferencia que existe entre operación y actividad es que la primera se refiere a una sola persona y la segunda a unidades administrativas que están formadas por varias personas

Cabe hacer la aclaración que una función es un conjunto de actividades que se llevan a cabo de acuerdo con un sistema o un conjunto de procedimientos.

## Estudio del trabajo:

Lo que se busca principalmente con el estudio del trabajo es lograr la elevación de la productividad. Y entendemos por productividad la obtención de una mayor producción con una cantidad de recursos dada y se puede lograr manteniendo constantes o aumentando apenas las inversiones de capital.

Textualmente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el estudio del trabajo de la siguiente manera:

" Se entiende por estudio del trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras " 40

La importancia y utilidad del estudio del trabajo radica principalmente en los siguientes puntos:

1.- Aumento de la productividad a través de la reorganización del trabajo que no requiere grandes desembolsos del capital para la adquisición de equipo e instalaciones.

<sup>40</sup> Organización Internacional del trabajo. Introducción al estudio del trabajo, Edit. LIMUSA, 1a. Edición, 1986, México p 29

2.- Gracias a que es sistemático, no es posible pasar por alto ningún factor que influya en la eficiencia de una operación.

3.- Es el método más exacto para el establecimiento de normas de rendimiento para la producción (planeación y control)

4.- El estudio del trabajo economiza

5.- Es un instrumento de uso universal, se puede aplicar en cualquier organización sea cual sea su actividad

6 - Es un instrumento de investigación para detectar fallas, problemas o deficiencias y que es de gran ayuda para la dirección

Un estudio del trabajo debe ser aplicado continuamente a lo largo de toda la organización para poder obtener todos los beneficios antes descritos

El estudio del trabajo, como se explica en la definición de la OIT, consta de varias técnicas, pero especialmente son dos: 1.- el estudio de métodos y 2.- la medición del trabajo

La gráfica siguiente muestra la importancia de las dos técnicas.

### ESTUDIO DEL TRABAJO

#### Estudio de métodos

Registro y examen crítico sistemáticos de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir costos

#### Medición del trabajo

Aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida

MAYOR PRODUCTIVIDAD

Existe un procedimiento básico para la realización del estudio del trabajo, el cual consta de ocho etapas:

- 1) Selección del trabajo o proceso que se va a estudiar
- 2) Registro de la información por observación directa.
- 3) Examinar los hechos que se registraron con un espíritu objetivo y crítico para justificar lo que se hace, el lugar donde se lleva a cabo, el orden de ejecución, las personas que lo llevan a cabo y los medios utilizados de acuerdo con el propósito de la actividad.
- 4) Idear el método más económico.

5) Medir la cantidad de trabajo del método elegido y el cálculo del tiempo que lleva hacerlo.

6) Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente.

7) Implantar el nuevo método.

8) Mantener en uso el método nuevo mediante procedimientos de control adecuados.

#### Recomendaciones para la aplicación del estudio del trabajo:

- Si se requiere aumentar la productividad, se debe lograr que las relaciones entre la dirección y los trabajadores sean bastante buenas, que los trabajadores crean en la dirección

- Se debe contar con el apoyo y comprensión del personal que dirige a todos los niveles

- Explicar detalladamente el propósito del estudio del trabajo y procedimiento a aplicar

- Debe informarse clara y abiertamente el objetivo de estudio, así como el objeto y el porqué del estudio

- Y por último reconocer los méritos del personal en la realización de las actividades

#### Simplificación del trabajo:

La simplificación del trabajo " es la técnica empleada para efectuar una revisión crítica, congruente y sistematizada de las actividades y operaciones, con la finalidad de eliminar el trabajo no esencial, de forma que fluya con más regularidad, continuidad y menos esfuerzo y aumente la productividad del personal" <sup>41</sup>

<sup>41</sup> Gonzalez y Rueda, Porfirio T. Simplificación del trabajo de oficina, Edit. LIMUSA, 1a. Edición, 1983, México, p. 73

Para Joaquín Rodríguez Valencia, la simplificación del trabajo " es la búsqueda constante de los métodos mejores de trabajo que facilitan la ejecución, es una necesidad insoslayable, en cuanto representa la adaptación al rendimiento de las labores a desempeñar con menor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo ".<sup>50</sup>

Es decir que la simplificación del trabajo consiste en estudiar posibilidades de simplificarlas, ayudándose con la aplicación de los principios de economías de movimientos, dibujar esquemas del lugar de trabajo, cuestionamiento de la existencia y orden de las operaciones, la tecnología y equipos utilizados, etc.<sup>51</sup>

La simplificación del trabajo, para George Terry, es un sentido común de organización para desechar el desperdicio de material, de equipo, de tiempo, de energías y de espacio para el desempeño de las actividades. Esto dará como resultado un aumento en el ritmo de trabajo desempeñando sólo las etapas necesarias de manera normal y no a la aceleración de los movimientos realizados por el trabajador:

La simplificación del trabajo puede ser aplicada a los procedimientos, métodos, formas de oficina y a los arreglos y disposiciones que se hagan del equipo, maquinaria y herramientas de trabajo

En resumen, la simplificación del trabajo consiste en hacer mas sencilla, simple o menos complicada una actividad o labor dentro del area de trabajo.

Los objetivos que busca lograr la simplificación del trabajo, según Joaquín Rodríguez Valencia son

- a) Eliminación del trabajo que resulte innecesario
- b) Combinación de las diversas operaciones o sus elementos
- c) Combinar el orden de todas las operaciones.

<sup>50</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p. 32.

<sup>51</sup> Coordinación General de Estudios Administrativos. Presidencia de la República. Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, p. 24

d) Y el objetivo más importante a cumplir es simplificar o hacer más sencillas las operaciones necesarias para la realización del trabajo.

La aplicación de la simplificación del trabajo de oficina tiene cuatro etapas básicas para su cumplimiento.

- 1.- Seleccionar el trabajo que vaya a simplificarse
- 2.- Reunir todos los datos e información respecto a este trabajo
- 3.- Idear las posibles mejoras con el fin de analizar los hechos y llevar a cabo el método de cuestionario
- 4.- y al final, aplicar el método ya mejorado

#### SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Victor Lazzaro, " Es una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía." <sup>12</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia explica que " es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones" <sup>13</sup>

#### Objetivos de los sistemas y procedimientos:

- 1.- Desarrollar programas que indiquen directrices para la coordinación de las actividades que requieran los Sistemas y Procedimientos
- 2.- Evaluar los planes de acción relativos a la ejecución del trabajo conforme a planeado en Sistemas y Procedimientos

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p. 20

<sup>13</sup> Ibidem, p. 20

3.- Llevar un control del flujo de formas y reportes, vigilando que sean esenciales, eficaces y oportunos, así como también completos.

4.- Promover la innovación de nuevos métodos de información.

5.- Apoyar la obtención de métodos eficientes para simplificar el trabajo y lograr los objetivos generales y particulares de la empresa.

**Misión de los Sistemas y Procedimientos:**

Consiste en establecer los lineamientos que determinan el flujo de las operaciones administrativas.

**Naturaleza.**

La naturaleza de los Sistemas y Procedimientos radica en que los humanos siempre queremos realizar el trabajo con un esfuerzo mínimo, y lo que proporcionan es la indicación de la secuencia y relación de las diversas operaciones en las diferentes actividades del trabajo

Sin embargo, ¿qué es lo que buscan los Sistemas y Procedimientos?. Lo que buscan es apoyar al ejecutivo o alta dirección y a los subordinados para lograr mayor efectividad y eficiencia, con el mínimo de esfuerzo

**Clasificación.**

A) Sistemas y Procedimientos de fábrica o taller:

Aquellos identificados con la fábrica, con el proyecto de construcción, mantenimiento, etc

B) Sistemas y Procedimientos administrativos:

Aquellos que identifican funciones administrativas.



La finalidad del estudio de los Sistemas y Procedimientos es auxiliar a la dirección a planear y obtener las metas de la empresa, haciéndolo de conocimiento general y contribuyendo a que el personal cumpla sus deseos. Principalmente se busca mejorar los métodos, disminuir los costos del procesamiento del trabajo, etc.

### **LA UNIDAD DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Las actividades administrativas llevadas a cabo en cualquier empresa, sea cual sea su giro o tamaño, cada vez son más complejas debido a muchos factores entre los que se encuentran el aumento de la producción, de las ventas, de las actividades comerciales, tecnología, etc. Por otro lado a su vez se encuentran en constante desarrollo por lo que se requiere el examen y evaluación de todo el sistema organizacional tanto general como en cada uno de los departamentos, sin olvidar que este sistema debe ser visto como todo, con el fin de detectar fallas, deficiencias y que vías son las más factibles para la solución de los problemas. Es por ello que hay una estrecha relación entre la Auditoría Administrativa y el departamento de Sistemas y Procedimientos para evaluar la eficiencia de la empresa.

En muchas empresas se ha creado el departamento o unidad de Sistemas y Procedimientos con el fin de proporcionar una asesoría a los niveles jerárquicos más altos.

#### **Fines de la unidad de Sistemas y Procedimientos.**

El fin principal que busca la unidad de Sistemas y Procedimientos es, como ya se dijo anteriormente, el de asesorar a la alta dirección para

- Desarrollar los programas que determinaran la coordinación de las actividades

- **Evaluar la trascendencia de los planes de acción en cuanto al desempeño del trabajo de la empresa.**
- **Para determinar tanto la eficiencia del control del flujo de las formas así como de los informes proporcionados.**
- **Para innovar los sistemas de información con el fin de facilitar la toma de decisiones de ejecutivos y subordinados**
- **Establecer los mejores métodos tanto para simplificar como para la eficacia del trabajo en todos los departamentos.**

**Funciones a desempeñar en una unidad de Sistemas y Procedimientos.**

Las funciones que deben llevarse a cabo para determinar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y materiales con que se cuenta y lograr los objetivos son las siguientes:

- 1 - Estudio y análisis continuo de la empresa, de manera general y en cada uno de las áreas o departamentos, determinando el funcionamiento tanto general como particular con el fin de obtener la información que nos permita conocer tanto los objetivos como las políticas, la estructura orgánica y sus funciones.
- 2 - Evaluación de los sistemas de operación y de flujos de información para diagnosticar la eficacia de los sistemas utilizados, así como el flujo de datos e información necesaria para la toma de decisiones. Se deben diseñar y controlar las formas y formatos que serán utilizados con el fin de adecuarlos al funcionamiento del sistema en su totalidad.
- 3 - Formulación de los manuales administrativos para la aplicación y mejora continua del trabajo
- 4 - Llevar a cabo un estudio permanente de los manuales administrativos, tanto de procedimientos como de la organización para establecer los límites

actuales de la estandarización del trabajo, la simplificación y medición del mismo, determinando el nivel de productividad requerido

#### **La importancia de la Unidad de Sistemas y Procedimientos.**

Una unidad de Sistemas y Procedimientos es importante en cualquier empresa y esto radica principalmente en que el campo de acción no se limita a un área, sino que abarca a toda la empresa, los estudios que se llevan a cabo son tan profundos que permiten dilucidar hasta los problemas más pequeños. Estos estudios varían de acuerdo al volumen y complejidad de las operaciones y toman en cuenta la descentralización y centralización de las mismas

#### **Actividades a desarrollar en la Unidad de Sistemas y Procedimientos.**

Las actividades a desempeñar en una unidad de Sistemas y Procedimientos son:

##### ***Procedimientos:***

Consiste en la elaboración tanto de los instructivos de los procedimientos, es decir, la forma escrita de como deben llevarse a cabo las actividades o tramites. Si agrupamos a una serie de instructivos entonces da como resultado un manual de procedimientos. Esto mismo puede ser aplicado a las políticas y a las formas que son utilizadas en la empresa

##### ***Organización:***

Se van a determinar tanto las funciones de cada una de las áreas de la empresa, así como la estructura orgánica con el fin de determinar la delegación de la autoridad y las responsabilidades. Esto facilitará tanto el análisis como la descripción de los puestos, lo que dará como resultado el manual de organización.

**Informática:**

Se establecerán las necesidades de los sistemas de cómputo indispensables para la obtención de la información con el fin de facilitar la toma de decisiones y la solución de problemas.

**Auditoría Administrativa:**

La Auditoría Administrativa determinará cuales son los puntos de mayor importancia a vigilar los Sistemas y Procedimientos de cada empresa sin ser primordial su magnitud para detectar a tiempo en donde hay fallas o deficiencias, desperdicios y pérdidas establecer cual ha sido desempeño de las actividades actuales y cual será de las futuras, verificar si tanto los objetivos, como las políticas, los planes y procedimientos se están llevando a cabo, establecer nuevas ideas para obtener mayores beneficios tanto internos como externos

**Otros:**

En este rubro podemos encontrar la definición de la maquinaria, equipo y herramientas para la realización de las actividades, así como el estudio del aprovechamiento del espacio para distribuir de manera adecuada los elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

**Alcance:**

El alcance de la unidad de Sistemas y Procedimientos esta basado principalmente en los siguientes aspectos

- a) Objetivos y políticas
- b) Personal ocupado en el departamento de Sistemas y Procedimientos.
- c) Determinación de la función ya sea de asesoría o de autoridad dentro de la empresa
- d) Determinación de la persona capacitada para la aprobación de los estudios de Sistemas y Procedimientos dentro de la empresa

### **Ubicación dentro de la empresa.**

La ubicación de la unidad de Sistemas y Procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa puede ser:

1.- Como una extensión del área financiera, la cual podría depender, en determinados casos, de la gerencia de finanzas o de contabilidad.

2.- En caso contrario al anterior, podría ser una función independiente del área financiera, el cual dependería en dado caso de la gerencia general.

3.- Otro caso podría ser también si se situara como un departamento que definiera y realizara la relación existente entre la unidad financiera y la unidad de sistemas de información.

4.- Y por último, que en muchas veces es el más utilizado, es el situarlo como un órgano de asesoría para la dirección general, el cual es de mucha ayuda ya que es más fácil y rápida la toma de decisiones.

### **RESPONSABILIDAD EN EL ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.**

Es evidente que en todas las empresas, sea cual sea su tamaño y el giro al que se dedica, las actividades administrativas siempre estarán relacionadas con la función de Sistemas y Procedimientos, lo cual ayuda a facilitar las labores de los trabajadores. Las responsabilidades de los jefes, a cualquier nivel son:

- Proveer de Sistemas y Procedimientos eficientes al personal de toda la empresa
- Mantener vigentes dichos sistemas y procedimientos de operación

### **Características de la unidad de sistemas y procedimientos.**

#### **AUTORIDAD**

Para llevar a cabo adecuadamente la función de Sistemas y Procedimientos es de vital importancia darle una autoridad de tipo *staff*, ya que esto le da una

característica de asesoría y servicio que deberá proporcionar a todas las áreas de la empresa.

La autoridad *staff* tiene como fin obtener conclusiones de los estudios llevado a cabo y dar las recomendaciones necesarias para resolver problemas y mejorar sistemas y procedimientos

#### *POSICION JERARQUICA*

Determinado por el alcance que quiera darse a las actividades y funciones del departamento de Sistemas y Procedimientos, será el nivel dentro de la empresa el que ocupará dicho departamento.

También debe tomarse en cuenta el tamaño de la empresa, ya que a mayor nivel, cubrirá una area mucho mas grande

Por ejemplo, en las empresas pequeñas dificilmente cuentan con un departamento de Sistemas y Procedimientos, sin embargo, cuando llega a disponer de dicho departamento, se le sitúa como línea *staff*.

Sin embargo, en las empresas medianas o grandes, la función de Sistemas y Procedimientos se lleva a cabo en los departamentos de Administración o de Finanzas.

En empresas de gran magnitud se acostumbra combinar la función del departamento de Sistemas y Procedimientos, por un lado reportando a la máxima autoridad, y por otro lado situando unidades de Sistemas y Procedimientos en todas las áreas o departamentos

#### **Funciones de la unidad de sistemas y procedimientos.**

Un departamento de Sistemas y Procedimientos deberá estar siempre en contacto con todos los departamentos de la empresa, con el fin de conocer las necesidades, los tipos de estudio que se requieren, informar el avance de los estudios en trámite y el resultado de las investigaciones realizadas, así como de los logros obtenidos por la implantación de los procedimientos

Las funciones son:

- Estudio de los procedimientos manuales.
- Informática ( sistemas electrónicos de procesamiento de datos, así como la operación de los sistemas de información)
- Organización ( estructura orgánica de la empresa, se determina quién hace las cosas y qué es lo que debe hacerse )
- Auditoría Administrativa ( encargada de mostrar cuales son los errores de los Sistemas y Procedimientos)

#### **Características del analista de sistemas y procedimientos.**

El analista de Sistemas y Procedimientos debe poseer las siguientes características:

- 1.- Capacidad analítica
- 2.- Imaginación
- 3.- Perseverancia
- 4.- Mente abierta
- 5.- Humildad
- 6.- Preparación teórica como práctica en técnicas administrativas de mercadotecnia, de finanzas, de contabilidad, etc
- 7.- Objetividad.
- 8.- Facilidad de expresión verbal o escrita

#### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

##### **Antecedentes:**

El antecedente más reconocido que existe de los manuales administrativos se remonta a la Segunda Guerra Mundial. Debido a las bajas que se presentaban del personal en combate era requerido más personal el cual no estaba adiestrado y

como no había tiempo para capacitar a los nuevos elementos ocasionó la creación de los manuales, los cuales contenían soluciones a los posibles problemas de instrucción en las prácticas militares y sobre la supervisión de los mismos. Con estos manuales o instructivos se logró una uniformidad en la ejecución de las actividades.

Debido a esto, como tuvo tanto éxito la aplicación de los manuales en la guerra, se amplió su aplicación a las empresas. En sus inicios, era con el simple fin de informar al personal sobre las políticas, objetivos, procedimientos, estructura orgánica, etc. tanto al personal ya integrado a la empresa como al de nuevo ingreso.

Las empresas requirieron más información, tanto financiera como administrativa y debido a esto, se necesitó la aplicación de los manuales administrativos a cada una de las áreas funcionales, como pueden ser de ventas, de producción, etc.

#### Definiciones de Manual:

Miguel Duhalt Krauss define al manual como " un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo "<sup>54</sup>

George Terry en su libro *Administración y Control de oficinas*, dice que "un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un

<sup>54</sup> Duhalt Krauss, Miguel. Op. Cit ., p. 20



empleado en una empresa. En realidad es un libro - guía -, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas " 55

Joaquín Rodríguez Valencia define al manual como " un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad" 56

**Propósito de los manuales administrativos:**

El propósito fundamental de los manuales administrativos consiste en proveer información de manera ordenada, sistemática y organizada referente a los siguientes puntos de la empresa

- Antecedentes de la empresa
- Políticas
- Objetivos
- Estructura orgánica ( organigramas )
- Descripción y análisis de puestos
- Bases legales
- Procedimientos
- Funciones y actividades.

Todas ellas, o solo algunas, pueden pertenecer a una área específica o ser generales, es decir, para toda la empresa

<sup>55</sup> Ibidem, p.20

<sup>56</sup> Ibidem, p. 31.

**Objetivos de los manuales administrativos:**

Los objetivos son:

1 - Formalizar las funciones para determinar el grado y deslinde de las responsabilidades evitando así duplicarlas o cometer errores con el fin de uniformar el trabajo.

2.- Lograr la reducción de tiempo en el trabajo con el fin de evitar repeticiones

3.- Ayudar al reclutamiento, selección y capacitación del personal de nuevo ingreso para facilitar su adaptación e integración a la empresa, y específicamente al área o unidad que le corresponda.

4 - Aprovechar de una mejor forma los recursos tanto financieros, materiales y al elemento humano

5.- Orientar e informar tanto a la empresa como al medio ambiente externo.

**Clasificación de los manuales:**

Los manuales pueden clasificarse en dos grupos:

a) Por su contenido. Esta se refiere a la materia que se requiere cubrir.

b) Por función específica. Trata acerca de una función específica dentro de la empresa.

**a) Por su contenido:** pueden ser:

- Manual de historia del organismo
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple.

- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

**b) Por función específica:**

- Manual de Producción
- Manual de Compras
- Manual de Ventas.
- Manual de Finanzas.
- Manual de Contabilidad
- Manual de Crédito y Cobranzas
- Manual de Personal
- Manual general. Este manual puede abarcar dos o más funciones.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**Definiciones:**

"Es el que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera "

Miguel Duhalt Krauss. <sup>57</sup>

<sup>57</sup> Duhalt Krauss, Miguel. Op. Cit. p. 61-62

"Es un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución " <sup>58</sup>

#### **Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización.**

##### **Objetivo:**

El objetivo principal de un manual de organización, sin importar el tamaño y giro de la empresa donde sea aplicado, consiste en representar a la organización en su totalidad, incluyendo las funciones pertenecientes a cada uno de los departamentos o áreas, indicando la autoridad y responsabilidad de los trabajadores, logrando que las funciones y actividades se realicen adecuadamente con el fin de uniformar el trabajo y evitar así, fallas y errores.

El ahorro de tiempo, esfuerzos y costos es otro de los objetivos del manual de organización, lo cual se logra a través de la integración del personal, tanto nuevo como el que ya trabaja en la empresa, ya que el manual nos facilita el reclutamiento y la selección del mismo propiciando un mejor aprovechamiento de los recursos.

##### **Importancia:**

Un manual de organización nos ayuda como medio de comunicación para el personal de toda la empresa ya que proporciona información acerca de la organización y funcionamiento de la misma. Nos ayuda también para determinar

<sup>58</sup> Comité Sectorial de Organización y Métodos COSECOM. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. México, 1982 p 10

si los objetivos, funciones y fines generales se cumplen dentro de la empresa y conforme a lo establecido.

Un manual de organización nos ayuda a determinar si las fases del proceso administrativo son llevadas a cabo, si los recursos son utilizados adecuadamente, si el trabajo es uniforme, y a proporcionar una visión de la de como esta formada la empresa a través de la gráfica de la estructura organica de la misma (organigramas)

Los manuales de organización pueden ser de dos tipos

*Generales:*

Este tipo de manuales son los que abarcan a toda la empresa, y en muchos casos puede incluir los antecedentes históricos de la empresa

*Específicos*

Un manual de organización específico es el que se refiere a una función específica o área de trabajo el cual incluye la descripción del o de los puestos de las mismas.

## **CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.**

Un manual de organización puede variar de una organización a otra debido a su tamaño o a la información que manejan, sin embargo los elementos básicos que debe contener un manual son los siguientes:

### **1) Identificación:**

En este primer apartado del manual se deben incluir los siguientes datos:

- Nombre de la empresa con razón social y logotipo de la misma
- Unidad, área o departamento al que corresponda.
- Título del manual, especificando si es general o específico
- Lugar y fecha de su elaboración y publicación.
- En caso de que exista, fecha de la última revisión.
- Unidad, área o departamento responsable de su elaboración y

expedición

- Número de ejemplares impresos.

### **2) Índice de contenido:**

Es un esquema de lo que contiene el documento, es decir, es un listado de los capítulos que en forma detallada conforman la estructura del manual de organización.

### **3) Introducción:**

Explica en forma general en que consiste el documento, que partes o elementos lo conforman, el propósito del manual, ámbito al cual va dirigido, así como el tiempo en que se revisará y se actualizará. Es importante que en este apartado se especifique quién es el responsable de la elaboración y quién el o los responsables de su autorización y aprobación.

**4) Instructivo:**

Se debe incluir este apartado para introducir al usuario al uso del manual de una forma adecuada, ya que incluye las instrucciones e indicaciones acerca de su manejo y a quién recurrir en caso de proponer cambios o correcciones.

**5) Antecedentes históricos:**

Consiste en explicar al usuario aspectos históricos de la empresa como son fecha de creación, desarrollo cronológico, etc.

**6) Legislación:**

Son los ordenamientos jurídicos a los cuales se debe apegar la empresa como pueden ser la Constitución, leyes, convenios, reglamentos, decretos y otros, sin embargo, este apartado es más bien utilizado en los organismos gubernamentales.

**7) Objetivo del manual:**

Consiste en exponer el fin que se pretende alcanzar de manera específica y general.

**8) Estructura orgánica ( organigramas ):**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa, describiendo ordenadamente los principales puestos, los departamentos o áreas administrativas, los niveles jerárquicos, canales de comunicación, así como las líneas de autoridad y de asesoría. Este apartado debe incluir tanto la gráfica como el texto o listado que especifique cada uno de los puestos.

**9) Funciones:**

En este apartado se describen los puestos y las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos que comprenden la estructura orgánica de acuerdo a los niveles jerárquicos, así como los objetivos de cada departamento o área de trabajo

Se debe de indicar:

- La identificación del puesto, es decir su nombre y ubicación dentro el organigrama
- Definición del puesto
- Definición de las funciones principales, los deberes, las responsabilidades y actividades
- Líneas de autoridad y facultades

**10) Directorio:**

Es una relación de los funcionarios que pertenecen a la empresa, incluyendo el puesto que ocupan

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Definiciones:

" Es el que señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe, en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, como, dónde, cuando y para qué han de realizarse"

Miguel Duhalt Krauss.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Duhalt Krauss, Miguel Op Cit p 62



"El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad, o de dos o más de ellas, cuando se trata de procedimientos macroadministrativos. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación".

**Manuales Administrativos. Guía para su elaboración.**<sup>60</sup>

" Los "manuales de procedimientos" son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa."

Joaquín Rodríguez Valencia.<sup>61</sup>

**Objetivo:**

Un manual de procedimientos presenta de manera general la operación de la empresa a través de la representación ordenada, sistemática, secuencial y detallada de las actividades que se llevan a cabo en los departamentos o áreas administrativas. Establece también los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse en la realización de las operaciones con el fin de aprovechar mejor los recursos con que se cuenta. Es un medio de control y evaluación de las actividades.

<sup>60</sup> Coordinación General de Estudios Administrativos. Presidencia de la República. Manuales Administrativos... Guía para su elaboración. Sin fecha de edición. p. 21

<sup>61</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p. 79.

**Importancia:**

La importancia de un manual de organización radica en que es un medio para determinar quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse las operaciones, determinando la secuencia y cronología de las actividades.

**Finalidad:**

La finalidad del manual es que es un medio de comunicación que permite la uniformidad de las rutinas de trabajo permitiendo la eliminación de los errores, fallas y problemas lo cual nos conduce a un ahorro tanto de recursos como de tiempo.

—

**Clasificación:**

Los manuales de procedimientos se clasifican al igual que los manuales de organización, en generales ( abarca a toda la empresa ) y específicos ( unidad o departamento ).

Un manual puede referirse a tareas y trabajos individuales, a prácticas departamentales o a prácticas de tipo general que se refieran a un departamento de la empresa.

**CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Un manual de procedimientos contiene casi invariablemente tres secciones:

- 1.- Texto.
- 2 - Diagramas
- 3.- Formas.

Sin embargo, se deben especificar en cada uno de estos rubros los siguientes elementos

**1.- Texto:**

**a) Identificación:**

- Nombre, razón social y logotipo de la empresa.
- Nombre del procedimiento y número o clave de identificación.
- Unidad responsable de la elaboración del mismo.
- Lugar y fecha de su elaboración e implantación
- Lugar, fecha y número de la última revisión y actualización
- Responsables de la elaboración
- Responsables de la autorización
- Cantidad de ejemplares impresos

**b) Índice de contenido:**

Es una lista de los apartados de que se compone el documento.

**c) Introducción:**

Explica de una manera breve lo que es el manual de procedimientos, su fin, su objetivo ( propósito que persigue ), a quién va dirigido, departamentos que intervienen y su importancia.

**d) Instructivo:**

Indica como debe ser usado el manual de procedimientos por el trabajador o usuario.

**e) Organigrama o área de aplicación:**

Especifica y delimita el área que esta involucrada en el procedimiento, y determina sus límites de autoridad y responsabilidad

**f) Políticas:**

Determina las normas de actuación para que el trabajador realice sus actividades de manera adecuada, con el fin de evitar constantes consultas acerca del desempeño del trabajo.

**g) Descripción de las operaciones:**

Presentar por escrito, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, con el fin de explicar en qué consisten, cuando, cómo, con qué, dónde y en cuánto tiempo se hacen, señalando los órganos responsables de su realización

**2.- Diagramas:**

Los procedimientos deben ser representado graficamente para facilitar la realización de las actividades de un determinado trabajo o el recorrido de las formas y/o materiales. La tecnica que mas se utiliza es la de los diagramas de flujo ya que representan en forma esquemática y gráfica la secuencia en que son llevadas a cabo las operaciones de un determinado procedimiento, o el recorrido de los materiales de produccion o tambien, el manejo de formas y documentos de los departamentos. Un procedimiento general es aquel que se refiere a unidades administrativas mientras que un procedimiento detallado el que se ocupa únicamente del puesto.

**Simbolos utilizados en la diagramación:**

Existen dos normas de simbolos para la diagramación de los procedimientos y son

**ASME ( American Society of Mechanical Engineers ).**

Sirve para representar flujos de materiales, personas o documentos o de información. Anexo 4

**ANSI ( American National Standard Institute ).**

Es ampliamente utilizada en el procesamiento electrónico de datos para representar flujos de información. Anexo 5

### **3.- Formas:**

Una forma es un medio mediante el cual es posible la recolección de información y datos concernientes al desempeño de las actividades dentro de la empresa, lo cual permite la toma de decisiones. Las formas deben tomar parte del manual de procedimientos porque muchos procedimientos implican la utilización de ellas y es preciso indicar cuales son y como son identificadas dentro del proceso.

Es de vital importancia incluir en un apartado del manual, un instructivo que nos indique la manera adecuada de llenar las formas a través de referencias o instrucciones.

## **APLICACION DE LA ADMINISTRACIÓN A LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO.**

### **-Obtención de la información:**

La información es el elemento más importante que existe en cualquier empresa, ya que es el lazo de comunicación que une a todas las actividades, operaciones y departamentos o áreas de la misma.

La información es necesaria

- 1) Para servir como una disciplina de retroalimentación

La efectividad en el diseño de los flujos de información es lo que dará como resultado la integración de todos los miembros del grupo con el fin de crear lazos comunes y lograr todos juntos los objetivos generales de la empresa.

2) Para proporcionar una ayuda importante en cuanto a la toma de decisiones.

Una decisión tomada oportuna, precisa y correcta depende en gran parte de la información, la cual también debe poseer las características anteriores, es por ello que la información debe ser tanto procesada como utilizada con rapidez debido a que con el paso del tiempo, pierde valor ocasionando que se tomen decisiones fuera de momento y ya no sean tan efectivas para resolver el problema o que en su defecto afecte la toma de otras decisiones que estén entrelazadas.

La información puede fluir en dos direcciones:

La información que se proporciona a una persona.

Proporciona información de lo que se hace

Informa sobre los resultados logrados y el cumplimiento de las responsabilidades

La información que proporciona una persona.

#### - Retos y perspectivas.

Es evidente que en nuestro país ha habido una serie de cambios tanto económicos, políticos y sociales que han afectado en gran medida la operación de las empresas. Los cambios más importantes se detectan en la tecnología, la ideología de las personas y en el exterior, el aumento o disminución de la demanda lo que hace que cambien las estrategias administrativas y empresariales.

En cuanto a la tecnología, en las empresas es necesario el uso de las computadoras, las cuales son de vital importancia para la obtención y procesamiento de la información

Las personas también están cambiando y esto se debe principalmente a que las habilidades que son requeridas para el desempeño del trabajo son diferentes ya que la tecnología, como ya se dijo anteriormente, también cambia rápidamente, requiriéndose una actualización constante y periódica

La filosofía administrativa está cambiando también con la aparición de importantes estrategias de mercado: ventas, producción, simplificación administrativa, etc

El desafío de cualquier profesionista y en especial el Licenciado en Administración, es la de adaptarse a todos estos cambios y a las nuevas condiciones.

Entre los desafíos más importantes a los que se enfrenta el Licenciado en Administración son

- 1.- Desarrollar la habilidad de apreciar la información
- 2.- Habilidad para crear y tener la capacidad de aplicar esa creatividad
- 3.- Coordinar las actividades a través de la información obtenida.
- 4.- Eliminar el papeleo que se considere innecesario.
- 5.- Contribuir para el incremento de la productividad.
- 6.- Apoyar el mejoramiento del sistema de información de la empresa.
- 7.- Ayudar a que las oficinas se automaticen con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos y el tiempo
- 8.- Mejorar la estructura de la empresa con el fin de cubrir las necesidades de ésta.

9.- Motivar al personal para mejorar su comportamiento logrando entusiasmo e iniciativa por parte de ellos.

10.- Lograr convenios con las universidades para el reclutamiento de los recién egresados

**-Sistemas, Análisis:**

El fin de examinar el sistema de una empresa es el de mejorar el que ya existe o diseñar uno nuevo. A esto se le llama analizar el sistema. Lo que se busca es lograr que el sistema sea más económico, práctico y lo más importante, eficiente.

La necesidad del análisis del sistema radica en:

1) El uso, obtención y análisis de la información es modificado por lo que se requiere también una modificación en el sistema

2) Un cambio tecnológico siempre traerá mejoras con el tiempo y en la práctica

3) Cuando se requiere de la creación de un nuevo sistema se debe a que el actual no cubre ni los requisitos ni las necesidades de la empresa.

Cabe resaltar que el cambiar el sistema no es más que modificar los procedimientos o algunos métodos contenidos en los procedimientos.

**-Bases de un sistema.**

Para llevar a cabo el estudio y evaluación del sistema de una empresa, se deben establecer las bases, es decir, determinar los departamentos existentes, el flujo de información, la evaluación que hacen los usuarios en cuanto a los medios de información, así podrán proponer las mejoras necesarias. Para recopilar la



información se debe tomar en cuenta las fuentes de información que sean más útiles, como pueden ser:

1.- Los organigramas y manuales:

Los organigramas proporcionan información acerca de la estructura de la empresa, es decir, cuáles son los departamentos, los miembros de la empresa y la autoridad y la responsabilidad. Los manuales, cualquiera que este sea, indican cuales son las actividades a desempeñar:

2 - Sistemas y flujos de información

Estos revelan como se desempeña el trabajo, además indican como se maneja la información a través de la forma y documentos utilizados

3.- Observación del trabajo

Es útil para verificar y comparar contra la información de fuentes escritas y lograr información mas exacta y certera

4.- Estudio de los datos contables:

Útiles para determinar costos y llevar a cabo controles de tipo financiero.

5.- Pláticas con empleados administrativos y de operaciones.

Se utiliza con el fin de determinar la concepción acerca del trabajo que llevan a cabo las personas que están implicadas en la obtención de la información.

6 - Cuestionarios para el personal:

Aún cuando tiene sus desventajas y limitaciones, son de gran utilidad, ya que ayudan a obtener información de grupos grandes y dispersos

7.- Información de fabricantes de equipos, herramientas y máquinas:

Es importante que se tome en cuenta esta información y que puede afectar sensiblemente el diseño de los sistemas.

**- Organización y evaluación de la información obtenida.**

Cuando se ha reunido los datos e información necesaria y que se han contestado las preguntas de quién necesita la información, la clase de información que se necesita, que tan actual debe ser la información y cuales son las restricciones para obtenerla, se requiere de su clasificación, relación y evaluación con el fin de utilizarlos adecuadamente.

Una representación gráfica de la información obtenida ayuda a entenderla de una manera más fácil. Las ventajas de esta representación son:

- Revela la interrelación de datos
- Identifica y descarta datos duplicados
- Proporciona de manera conjunta las porciones de información que aisladas no son relevantes.

Los datos e información pueden organizarse de la siguiente forma:

- Por el objetivo común
- Por organización ( de acuerdo a la unidad y personal respectivo ).
- Por insumos y productos
- Por los medios usados en el procesamiento de los datos.
- Por los principales problemas que se hayan presentado durante la obtención de la información.

Al evaluar los datos, se debe hacer de manera cuantitativa con el fin de determinar el valor del beneficio. Sin embargo, esta evaluación debe tomar en cuenta el criterio y convicción de la persona que la evalúa, lo cual aumenta su valor.

**- Guía para el mejoramiento de un sistema dentro de la empresa.**

La siguiente lista de sugerencias sirve para mejorar un sistema ya existente dentro de la empresa

- 1.- Orientar toda la información del sistema, no al problema en si
- 2.- Esforzarse por registrar una sola vez la información y su fuente, evitando así pérdida de tiempo, y duplicidad de información
- 3.- Integrar los procedimientos reales a los sistemas que lo requieran de manera lógica
- 4.- Procurar que el manejo de los documentos, formas e información se haga una sola vez o lo menos posible
- 5.- Lograr que el personal sepa el motivo de el uso y obtención de la información
- 6.- Recomendar el uso de información y determinar el grado de utilidad en caso de necesitarlo
- 7.- Remitir la información al personal inmiscuido en el sistema
- 8.- Disposición de los problemas y asuntos de importancia para llevar a cabo acciones para su mejoramiento
- 9.- Fomentar el estudio de la información y documentos de la empresa
- 10.- Una vez hecho lo del punto anterior, se debe fomentar la aportación de ideas y puntos de vista de los empleados
- 11.- Entrenar a los trabajadores para que se les facilite la aportación de proposiciones y recomendación de acciones y quejas en el desempeño del trabajo
- 12.- Concentración en el trabajo inmediato y no en asuntos pendientes que no sean de resolución inmediata
- 13.- Saber que el sistema no se aplicó a un solo departamento sino que abarca mas de uno o a toda la empresa

**14. - Es siempre recomendable determinar costos y valores de la información y del mejoramiento del sistema**

**- Como Mejorar la información:**

La información es un recurso importante para cualquier empresa, sin embargo, es necesario hacer un estudio para determinar cuál es la información esencial para la toma de decisiones.

El mejoramiento de la información es necesaria debido a que en la mayoría de las ocasiones la información es incompleta, tardía, mal organizada, y esto le da la característica de no confiable. En otros casos es demasiada información, y no existen ni resúmenes. Es por ello que en las empresas se recorra cada vez más a la utilización de equipos de computo que ayuden a procesar la información, así como el uso de programas y de software para tener información más confiable, precisa y sobre todo, oportuna.

**- Como seleccionar un área para su administración:**

Para llevar a cabo la renovación o cambio de los sistemas de información que nos conducirán al mejoramiento de la información, es aconsejable comenzar por un área donde las actividades las lleve a cabo una cantidad de personas de tipo mediano, es decir, ni tan grande que no se pueda controlar, ni tan pequeño que los resultados no sean significativos, otra es que ya hayan tenido un poco de experiencia en el uso de la nueva tecnología de oficina y por último que el área ocupe un lugar importante dentro de la estructura de la empresa.

Esto es un poco difícil y arriesgado ya que dependiendo de los resultados, serán los cambios y mejoras que se harán en varios departamentos, áreas o a toda la empresa.

**- Concepto de sistemas totales.**

La idea de que el sistema debe ser considerado como el todo, fue evolucionando con el tiempo. Al principio se consideró a un solo sistema y su relación con otros dentro de la empresa. Primero se estudió y analizó el trabajo de una sola persona, luego se realizó a través del trabajo de varias personas, gracias a esto se formaron los procedimientos y el estudio de éstos y sus relaciones crearon el concepto del sistema total, el cual provee a la empresa de información eficaz y real y las decisiones sean más certeras.

**- Sistemas totales.**

Un sistema total consiste en tener la información al alcance de cada uno de los empleados en el momento preciso y en la cantidad necesaria, logrando con esto que se pudiera combinar la información de todos los departamentos o áreas que conforman la empresa.

El concepto de sistemas totales abarca también la importancia de los objetivos que se persiguen en la empresa ya que de alguna forma establecen los límites de planeación y control, así como la forma en que deben ser utilizados los sistemas, el valor de éstos, está determinado, en gran medida en la óptima identificación de los objetivos.

El fin de desarrollar los sistemas totales es el de lograr los objetivos establecidos sean estos generales o particulares.

**- Simplificación del trabajo.**

La simplificación del trabajo de oficina se refiere a mejorar la forma y ejecución del trabajo utilizando los requerimientos mínimos tanto de tiempo como de esfuerzo humano con el fin de eliminar desperdicios de materiales, equipo,

tiempo, energía y espacio. Es por ello que para el desarrollo de mejores alternativas, se necesitan analistas con gran imaginación y creatividad.

**-Guía para la simplificación del trabajo.**

Las etapas que son requeridas en la simplificación del trabajo son:

1.- Promover la participación del empleado, tanto en el entrenamiento como la aplicación de la simplificación.

Esto se logra a través de la aportación de conocimientos, del empleado en la planeación de las mejoras, lo cual promoverá en él tanto interés, la autoaceptación y la tan importante y necesaria cooperación.

2.- Hacer que la serie de actividades propuesta sea productiva y sencilla.

Para representar mejor esta serie de actividades se debe tomar en cuenta tanto las facilidades disponibles, así como las condiciones de trabajo, justificando cada actividad esencial y eliminar todas aquellas que sean innecesarias.

3.- Combinación de actividades de trabajo con el fin de evitar que se dupliquen.

Se requiere procesar adecuadamente la información con el fin de no copiar los datos en forma excesiva.

4.- Reducción de las distancias recorridas en el espacio disponible para el desempeño de las actividades.

Los movimientos tanto de las personas, materiales o de información puede representar un alto costo y despilfarro para la empresa, es por ello que debe distribuirse el equipo, maquinaria o lugar de trabajo adecuadamente para eliminar los movimientos innecesarios.

5 - Acomodar las actividades con el fin de establecer un flujo uniforme de una etapa a otra logrando establecer un ritmo óptimo en la realización del trabajo.

Lo anterior es con el fin de no tener cargas de trabajo excesivas que puedan irritar al empleado y lo desanimen lo cual se reflejará en una baja de rendimiento y productividad

### **ETAPAS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO DENTRO DE LAS EMPRESAS.**

Para aplicar una simplificación del trabajo de oficina se siguen cuatro etapas esencialmente

#### **1.- Selección del trabajo a simplificarse:**

En esta etapa es importante establecer una diferencia en si se trata de un procedimiento o método ya que el primero implica un número determinado de actividades que pueden ser demasiado grande, lo cual implicaría requerimientos de tiempo excesivo, elevando los costos. Los métodos consideran las tareas repetitivas las cuales si se simplifican pueden reportar grandes posibilidades de ahorro.

Son cinco los tipos de trabajo de oficina que requieren especial atención por parte de los especialistas

- 1 - Cuellos de botella: Se caracteriza principalmente por atrasar el trabajo que antecede y por ende detiene lo que sigue
- 2 - Aquel trabajo que implica el ajetreo, levantarse, recurrir excesivamente al archivo, consultas continuas ( también llamado "de acá para allá")
- 3 - Trabajos de larga duración, es decir, aquellas actividades que gastan demasiado tiempo para terminarse, requiriéndose en la mayoría de los casos extensiones de tiempo.

4.- Aquellas actividades que requieren estar guardando y procesando la información o datos varias veces, lo cual implica mucha pérdida de tiempo y esfuerzo.

5.- Aquel trabajo que tiene mucha actividad y los resultados de dichas actividades tienen pocos y pobres resultados

**2.- Reunir todos los hechos respecto a este trabajo ( el que vaya a simplificarse ).**

Consiste en investigar la forma en que se desempeña el trabajo actualmente, con el fin de idear la mejora de una manera mas efectiva

**3.- Concepción de la mejora.**

En esta etapa se busca crear la mejora lo cual se logra a través del análisis de hechos con la ayuda del cuestionario ya que éste nos proporcionará datos con relación a lo que se hace, dónde, cuándo, quién lo hace y cómo lo hace.

**4.- Aplicación del medio mejorado.**

El éxito en la aplicación de ésta etapa consiste en que el empleado haya participado y finalmente comprendido porqué y cómo se van a utilizar los nuevos medios.

Se debe establecer y comunicar claramente el propósito de la mejora que se va a aplicar así como las razones determinando así la importancia que tiene para la empresa y quién puede ser afectado por ella

### **FORMAS**

Las formas son usadas principalmente para asentar y difundir información a lo largo de la empresa y existen para ayudar a los sistemas de información y procedimientos utilizados. Las formas pueden ser consideradas como



herramientas que apoyan a la Administración ya que orientan la coordinación del trabajo ejecutado

Una forma llega a cada rincón de la empresa y tienen contacto tanto con empleados como clientes. Es por ello que es una cadena activa que transmite información, emite órdenes e instrucciones y proporciona datos para la toma de decisiones, abarcando todas las funciones que existan en la empresa. Es por ello que se requiere de un diseño y utilización adecuados

Una forma puede definirse como " un papel impreso que proporciona un espacio para poner información que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas "47

#### Diseño de la forma.

El diseño de la forma debe ser realizado por un experto en este trabajo ya que la experiencia que posea ayudará en gran medida a la sugerencia de mejoras. El mejor diseño de una forma es aquel que incluya la cantidad y clase de información que se requiera, es decir, ni más ni menos, con el fin de facilitar su uso y manejo

#### Elementos a incluir en la forma:

Una forma debe incluir tres secciones principalmente:

##### 1.- Introducción

Se encuentra en la parte superior la cual incluye:

- Título de la forma
- Número de la forma
- Ruta que debe seguir

<sup>47</sup> Terry, George Op Cit p 137

- El nombre y dirección del destinatario
- Instrucciones de como deberá ser llenada la forma.

#### 2.- Área de trabajo:

Esta es la parte mas importante y la que requiere mayor espacio, sin embargo, es de vital importancia que el espacio y el arreglo sean los adecuados ya que de asi podrán reducirse los errores. En esta parte pueden incluirse renglones, columnas, recuadros, casilleros, etc

#### 3 - Conclusión

En esta parte deben ir incluidos los espacios para las autorizaciones, firmas, las condiciones a las que se deben apegar las partes que intervienen y la fecha

Al diseñar una forma se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones

#### FUNCIONALES

Se toman en cuenta factores como la manera en que va a ser utilizada la forma, el propósito, la información que deberá proporcionar y el número de copias que se requiere

#### FISICAS

Los factores a considerar son la tinta, el tipo de impresión, el papel y el tamaño.

### CARTAS Y REPOTES

Las cartas y reportes se consideran como medios de información que son esenciales ya que proveen de información a toda persona que intervenga en la cadena informativa dentro de la empresa, asi como también en el exterior.

Sin embargo, es de vital importancia que se mantengan en constante revisión y mejoría a través de un programa administrativo. Este programa administrativo debe tener establecidos e identificados por el personal encargado de la correspondencia. Un manual de como deben ser elaboradas las cartas y los reportes serian de mucha utilidad ya que proporcionaria información acerca de la calidad mejorada, como deben ser redactadas para que la persona a quién va dirigida la entienda el formato o formatos que deben tener el numero de copias requeridas, el entrenamiento que debe darse al personal, etc. todo esto con el fin de ahorrar tiempo y costos

Para establecer mejoras, estas deben ser ideadas por todo el personal con el fin de fomentar la participación y retroalimentación requerida para ello

Al redactar una carta o reporte se deben tomar en cuenta dos aspectos, la calidad y el costo.

#### **Calidad.**

La calidad de una carta o reporte consiste en que su uso sea efectivo y que físicamente luzca armónica. Se requiere también que la redacción de la carta quede claro, que se entienda lo que quiere expresarse, para lo cual deberán mantenerse textos sencillos y compactos, sin utilizar frases, palabras, y párrafos largos. Al llevar a cabo la redacción deberá contarse con la información necesaria con el fin de evitar desviaciones

#### **Costo.**

El costo de una carta o reporte esta representado por la redacción, la mecanografía, las revisiones y sus correcciones necesarias, etc. Es por lo tanto

una necesidad dentro de la empresa tratar de reducir los costos y el diseño adecuado de las cartas o reportes los disminuirán considerablemente

### Computadoras.

Por todos es sabido que vivimos en la época de las computadoras, nadie está al margen de su uso, las formas de utilización son ilimitadas y hasta inimaginables debido a la rapidez con que cambia la tecnología

El uso de las computadoras ha ayudado a aumentar la productividad de todas las áreas de una empresa debido a que proporcionan información necesaria y oportuna para facilitar tanto las operaciones y actividades como la toma de decisiones de los gerentes y directivos.

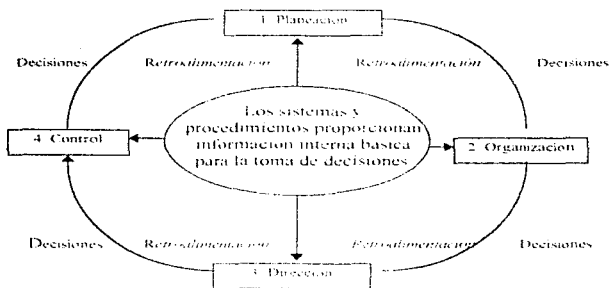
El uso de las computadoras ayuda a la aplicación del Proceso Administrativo dentro de la empresa ya que fomenta la planeación, la ejecución, y el control de forma cuidadosa y razonable dando como resultado una administración más efectiva.

Las computadoras ayudan a reducir costos dentro de las empresas ya que pueden manejar grandes volúmenes de información a una gran velocidad, reduciendo el papeleo y los errores

### El proceso administrativo y los sistemas y procedimientos.



La relación que hay entre el proceso administrativo y los sistemas y procedimientos es que son complementarios ya que el proceso administrativo debe llevarse secuencialmente y conforme a un orden con lo que los sistemas y procedimientos dicen el cómo, quién, cuándo, dónde se hacen las cosas. Cualquier estudio que se lleve en las empresas debe cumplir con las etapas del proceso administrativo para evitar errores y mejorar el control de las actividades.

Este diagrama muestra la mezcla de ambos términos



## anexo 4

## SIMBOLOGÍA ASME

NO	SÍMBOLO	REPRESENTA
1		OPERACION  Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operación
2		INSPECCION  Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas
3		TRANSPORTE  Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro
4		DEPÓSITO PROVISIONAL O ESPERA  Indica demora en el desarrollo de los hechos, por ejemplo, trabajos en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite
5		ALMACENAMIENTO PERMANENTE  Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia
6		ACTIVIDADES COMBINADAS  Para indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades. Por ejemplo, un círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección

Fuente: OIT *Introducción al estudio del trabajo*

anexo 5

SIMBOLOGÍA ANSI  
PARA PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	PROCESAMIENTO Representa una función de procesamiento tal como un cálculo		OPERACIONES DE ESCRIBADO Operación en que se introduce un dispositivo operativo con teclas, perforación o combinación de símbolos		LECTURA DE LINEA Información suministrada a o por una computadora utilizando un dispositivo de línea
	ESTRUCTURA DE DATOS Representa entrada de información para el procesamiento, estructura o modo de información		OPERACIONES AUXILIAR		EXHIBICIÓN Información exhibida por platos o dispositivos de video
	ENTRADA DE DATOS Partes de flujo de datos en donde se encuentran alternativas		COMBINACIONES DE DATOS ALTERNOS		OPERACIONES DE TRANSMISIÓN La transmisión en un sistema de comunicación de una a otra computadora a través de líneas de comunicación
	TERMINAL Indica un donde se inserta un fichero o donde termina un flujo		DOCUMENTOS Forma o reporte impreso		CONEXIÓN DE DOCUMENTOS Conecta una parte de un documento de flujo con otro
	ALMACENAMIENTO Almacena la información		ENTRADA DE OPERACIÓN		CONECTOR DE OPERACIÓN Punto en el que el signo conector para indicar entre los símbolos desde o a una página
	OPERACION ALTERNAS Operación que no afecta la computadora y que por tanto se maneja que se maneja en forma manual		ENTRADA DE OPERACIÓN		OPERACIONES DE ESCRIBADO Escriben el símbolo
	MODIFICACION DE PROGRAMAS Instrucciones o cambios de instrucciones que cambian el programa		ENTRADA ALTERNAS		OPERACIONES DE ESCRIBADO Conecta los símbolos, sustituye los símbolos, que se deben realizar las distintas operaciones
	OPERACIONES DE ESCRIBADO ALTERNAS Indica de que manera se maneja en forma manual		OPERACIONES DE ESCRIBADO ALTERNAS Indica de que manera se maneja en forma manual		

**CAPITULO 4**  
**MERCADOTECNIA.**

**DESARROLLO DEL PENSAMIENTO MERCADOTECNICO.**

Son seis las etapas que abarcan el desarrollo mercadológico el cual abarca desde 1900 a 1960 y son las siguientes

**- *DESCUBRIMIENTO ( 1900 - 1910 ).***

Se comenzaron a realizar informes de mercado debido a los problemas que existían de distribución. Además se elaboraron libros que trataban acerca de los problemas de distribución de productos agrícolas los cuales fueron realizados por John Franklin Crowl

**- *CONCEPTUALIZACION ( 1920 - 1920 )***

El interés en esta etapa se concentró en la determinación de las funciones de mercadotecnia y como uno de los principales exponentes encontramos a Ralph Starr Butler

Fue en este periodo cuando se dio un crecimiento industrial y se realizaban ya distribuciones tanto al mayoreo como al menudeo. También aparecieron obras que trataban sobre publicidad, ventas, administración de ventas y de Crédito y Cobranzas

**- *INTEGRACION ( 1920 - 1930 )***

Se impulsa la actividad de Mercadotecnia, incrementando la producción industrial, aparecieron nuevos productos así como la estipulación de cooperativas de tipo agrícolas

Se dan a conocer los principios de Mercadotecnia

**- *DESARROLLO ( 1930 - 1940 )***

Se realizaron tanto la revisión como la ampliación de todos los pensamientos de Mercadotecnia



Se comienzan a utilizar los principios de Mercadotecnia de una manera más práctica, estableciendo la importancia que se debe tener hacia el consumidor

**-REESTIMACION ( 1940 - 1950 )**

En esta etapa se establece el concepto de Mercadotecnia pero se maneja como una función administrativa, estableciendo que la Mercadotecnia se define como un proceso económico que consistía en intercambiar tanto bienes y / o servicios por valores monetarios ( dinero ) . Se llevan a cabo estudios acerca de las actividades mercadológicas a través de la planeación, Investigación y control de los presupuestos

**- PRECONCEPCION ( 1950 - 1960 )**

Se da mayor importancia a las ventas. Se realizan estudios para determinar la relación existente entre la Mercadotecnia y otras ciencias estableciéndose el concepto de Mercadotecnia Social. Se comienzan a llevar a cabo estudios sobre los conductos del mercado, de los consumidores, los precios, canales de distribución y actividades promocionales

**DEFINICION DE MERCADOTECNIA.**

" Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales" <sup>63</sup>

**American Marketing Association, 1985.**

" Es un sistema global de actividades de negocios proyectados para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales" <sup>64</sup>

**William Stanton.**

<sup>63</sup> Fischer de la Vega, Laura. *Mercadotecnia*. Edit McGraw-Hill Mexico 1993. 2a. Edición p.6

<sup>64</sup> Ibidem, p. 7

" Es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del producto al consumidor o usuario " <sup>65</sup>

***Definiciones de Mercadotecnia***

***Glosario de Términos de  
Mercadotecnia.***

"Es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con anticipación o se aumenta o satisface la composición de la demanda de mercancías y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios" <sup>66</sup>

*Philip Kotler.*

**LA MERCADOTECNIA Y EL MEDIO AMBIENTE.**

La mercadotecnia es un sistema que actúa dentro de una estructura de fuerzas que interactúan y las cuales constituyen el medio ambiente de la empresa y de la mercadotecnia.

Existen variables externas que son difíciles de controlar las cuales pueden dividirse en dos grupos:

1. El macroambiente como las condiciones políticas, económicas, culturales, sociales, tecnológicas etc
2. El microambiente, elementos relacionados con la empresa como proveedores, intermediarios y clientes o consumidores

**PREMISAS DE LA MERCADOTECNIA.**

Las premisas de Mercadotecnia son

<sup>65</sup> Definiciones de Marketing. Un Glosario de Términos de Marketing

<sup>66</sup> Kotler, Philip. *Administración de Marketing: análisis, planeación y control.* Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1977

Las premisas de Mercadotecnia son

- 1.- La misión de la empresa consiste en la satisfacción de un conjunto de deseos definidos por un grupo determinado de clientes
- 2.- La empresa debe llevar a cabo una investigación de mercados para la determinación y conocimiento de dichos deseos
- 3.- La empresa reconoce que las actividades tendientes a afectar a los clientes deben llevarse a cabo bajo un control de mercadotecnia integrada.
- 4.- La empresa sabe que la lealtad de los clientes se basa en el desempeño de las buenas labores, logrando obtener su preferencia y su buena opinión lo que ayudará a alcanzar las metas de la empresa

#### DEFINICION DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

Las actividades mercadológicas comienza mucho antes de llevar a cabo las operaciones productivas ya que consiste en realizar actividades dentro de la empresa con el fin de facilitar intercambios dentro de un grupo de fuerzas dinámicas externas. Sin embargo, para que estos intercambios sucedan deben darse cuatro situaciones.

- 1 - Se requiere de dos o más personas o pueden ser también grupos de empresas.
- 2 - Cada parte debe dar algo de valor que la otra parte desee
- 3 - Cada una de las partes debe tener la disposición de ceder la cosa de valor.
- 4.- Cada parte que interviene debe comunicarse con la otra parte para dar a conocer que la cosa de valor está disponible.

No es obligatorio que se den las cuatro situaciones al mismo tiempo, pero es importante señalar que en cada una de ellas se llevan a cabo actividades de Mercadotecnia.

Las premisas de Mercadotecnia son

- 1.- La misión de la empresa consiste en la satisfacción de un conjunto de deseos definidos por un grupo determinado de clientes.
- 2.- La empresa debe llevar a cabo una investigación de mercados para la determinación y conocimiento de dichos deseos.
- 3.- La empresa reconoce que las actividades tendientes a afectar a los clientes deben llevarse a cabo bajo un control de mercadotecnia integrada.
- 4.- La empresa sabe que la lealtad de los clientes se basa en el desempeño de las buenas labores, logrando obtener su preferencia y su buena opinión lo que ayudará a alcanzar las metas de la empresa.

#### DEFINICION DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

Las actividades mercadológicas comienza mucho antes de llevar a cabo las operaciones productivas ya que consiste en realizar actividades dentro de la empresa con el fin de facilitar intercambios dentro de un grupo de fuerzas dinámicas externas. Sin embargo, para que estos intercambios sucedan deben darse cuatro situaciones

- 1 - Se requiere de dos o más personas o pueden ser también grupos de empresas
- 2 - Cada parte debe dar algo de valor que la otra parte desee
- 3 - Cada una de las partes debe tener la disposición de ceder la cosa de valor
- 4.- Cada parte que interviene debe comunicarse con la otra parte para dar a conocer que la cosa de valor está disponible.

No es obligatorio que se den las cuatro situaciones al mismo tiempo, pero es importante señalar que en cada una de ellas se llevan a cabo actividades de Mercadotecnia

La Mercadotecnia se produce en un ambiente dinámico ya que está en función de fuerzas cambiantes como pueden ser leyes, actos políticos, situación económica nacional, avances tecnológicos, etc

#### **LA PUESTA EN PRACTICA DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.**

Para implantar el concepto de Mercadotecnia en la empresa, es necesario que la Administración establezca un sistema de información que aporte datos acerca de las necesidades de los consumidores con el fin de crear nuevos productos o satisfactores.

Una vez que se cuenta con dicho sistema, es necesario reorganizar la empresa para coordinar las actividades y así satisfacer los objetivos tanto institucionales como los del consumidor final.

#### **ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA.**

Para aplicar la Administración a la Mercadotecnia se requiere de las etapas del proceso administrativo como la planeación, la organización, la dirección y el control con el fin de conseguir los intercambios dentro de los mercados meta de la empresa.

La Administración de la mercadotecnia se define como "el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización"<sup>47</sup>

##### **Planeación de la Mercadotecnia.**

Esta etapa consiste en determinar y definir el ¿que?, ¿quien?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿porque? y ¿cuándo? deberán realizarse las actividades que involucran a los mercados meta

<sup>47</sup> Fischer de la Vega, Laura. Ibidem, p 20

A través de un proceso sistemático se realiza un estudio para conocer tanto las posibilidades y recursos con que cuenta la empresa, se determinarán tanto los objetivos como las estrategias a seguir y por último se elaborará un plan que se pondrá en práctica para controlarlo debidamente.

Este proceso consta de cuatro etapas

**1.- *Análisis de la situación actual dentro de la empresa***

Se evaluarán tanto las condiciones así como los factores internos y externos

**2.- *Determinación de los objetivos de la empresa***

Establecer que es lo que se desea alcanzar a través de las actividades mercadológicas. Se deben establecer de forma escrita, y el contenido debe ser claro y sencillo

**3.- *Seleccionar tanto las estrategias como las tácticas que se deberán llevar a cabo.***

Se lleva a cabo mediante un plan que señalará el camino a seguir para la realización de dichos objetivos o metas

**4.- *Evaluación y control de los resultados.***

Determinar si lo planeado se realizó de acuerdo con los objetivos y metas trazadas a través de un control establecido

**Organización de la Mercadotecnia.**

Determinar el proceso a seguir para llevar a cabo el plan de Mercadotecnia a través del establecimiento de responsabilidades así como la asignación de la autoridad

**Dirección de la Mercadotecnia.**

Se encarga de encaminar las actividades hacia la solución de problemas y a la toma de decisiones

### Control de la Mercadotecnia.

Consiste en fijar normas de operación, así como un plan para comparar los objetivos trazados con los resultados obtenidos y así conocer las diferencias y deficiencias con el objeto de eliminarlas.

Es por ello que la etapa de control es una base que sirve para dar seguimiento a las actividades y operaciones mercadotecnicas con el fin de lograr los objetivos.

### MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de Mercadotecnia se define como " el conjunto de beneficios de una empresa"<sup>68</sup> y consiste en combinar adecuadamente las variables controlables para proporcionar mejores satisfactores con el fin de aventajar a la competencia

La mezcla de Mercadotecnia incluye las cuatro "P": producto, precio, plaza y promoción. A continuación se mencionará cada una de ellas.

#### PRODUCTO.

Un producto se considera como un conjunto tanto de beneficios como de servicios que ofrecen las empresas a los consumidores, los cuales pueden clasificarse como tangibles e intangibles y su fin es satisfacer tanto los deseos como las necesidades del mercado meta

Existen dos conceptos importantes dentro del concepto de *producto*.

##### 1 -Línea de productos.

Es un grupo de productos relacionados entre sí, ya sea por el tipo de necesidad que satisfacen o porque en conjunto cumplen con los deseos del consumidor.

##### 2 -Mezcla de productos.

Es el conjunto total de productos que una empresa ofrece al mercado, y comprende dos dimensiones

- Amplitud. Número de líneas de productos en una línea o la variedad

<sup>68</sup> Fischer de la Vega, Laura. *Ibidem*, p. 15

- **Profundidad:** Surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad en una línea

**Clasificación del producto.**

**a) Productos duraderos**

Son aquellos destinados a utilizarlos por los consumidores para satisfacer los deseos y necesidades, aún cuando no se requiera de elaboración industrial

Los productos duraderos tienen a su vez otra clasificación:

- 1.- Duraderos y no duraderos
- 2.- Convenientes o habituales - compras sin clasificación
- 3.- De elección
- 4 - Especiales
- 5.- No buscados ( Artículos que no identifica aún cuando los necesita).

**b) Productos industriales**

Se refieren a bienes y/o servicios utilizados en la fabricación de otros productos. Estos abarcan tanto suministros, accesorios, servicios, equipo, instalaciones, etc

**ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.**

**Marca:**

La marca es lo que nos ayuda a identificar el producto y/o servicio, además de que protege la propiedad del fabricante, es un símbolo o diseño con color o letras escritas. Es la parte del producto que lo distingue de los de la competencia, estableciendo cierto vínculo entre el fabricante y el consumidor final

El objetivo de la marca consiste en ser un signo de garantía y calidad que da prestigio y seriedad a la empresa lo cual contribuye a que se venda el producto

Algunas de las características que debe poseer la marca es que el nombre debe ser corto, fácil de recordar, agradable visualmente y que se pueda adaptar a cualquier medio para su publicidad



**Etiqueta:**

La función principal de la etiqueta es la de identificar el producto, ya que contiene información escrita, esta información puede estar impresa a lo que también se le llama embalaje, o estar contenida en una hoja que se adhiera al producto, con el objeto de identificar el producto de los de la competencia y dar a conocer información general del producto. Una etiqueta debe contener:

1. La marca registrada
2. Nombre y dirección del fabricante
3. Denominación del producto
4. Naturaleza
5. Contenido neto o peso drenado.
6. Registro ante la Secretaría de Salud
7. Ingredientes que contenga el producto.
8. Código de barras.
9. Aditivos utilizados
10. Fecha de caducidad y fabricación
11. Mensajes de conciencia ecológica y de medidas en favor de la salud del consumidor

**Envase:**

El envase es el material que va a guardar o contener al producto lo que provoca que se considere como parte del mismo.

Su función es proteger al producto de los efectos del medio ambiente y la transportación y también distinguirlo de los de la competencia.

**Empaque:**

El empaque se define como "cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor"<sup>69</sup>

Un empaque se diseña con el fin de proteger tanto al producto como al envase. Además es un medio de promoverlo en el mercado.

<sup>69</sup> Fischer de la Vega, Laura. *Ibidem*, p. 156.

**Embalaje:**

El embalaje consiste en una envoltura, contenedor o caja que protege a los productos de la manipulación, el almacenamiento, conservación y el transporte de los mismos, para lo cual se utilizan procedimientos y métodos

**Servicio:**

El servicio consiste, además de la satisfacción de la necesidad del consumidor, en aumentar los valores o beneficios del producto.

Un servicio, sea cual sea, debe ser eficaz, funcional, rápido, aprovechar la oportunidad, dar atención al consumidor y ser confiable para incrementar las utilidades

**PRECIO.**

Desde la antigüedad, el hombre cambia productos por algo del mismo valor, en un principio por otros satisfactorios y conforme paso el tiempo apareció el dinero el cual facilitó dichas negociaciones. Esto le dio un avance al comercio y originó también que se comenzara a dar un precio a los productos o mercancías

El dinero no es más que una medida para la sociedad del valor de las cosas. Dicho valor puede ser:

1. Valor de uso: Dicho valor consiste en la utilidad que la cosa tiene para cada individuo lo cual es demasiado subjetivo y varía de persona a persona
2. Valor de cambio: Depende dicho valor, de la importancia que le den los demás o quien posea el producto o la cosa.

En conclusión, el precio no es más que "la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que la acompañan"<sup>70</sup>

Los objetivos de los precios pueden ser:

- Mejorar o conservar la participación que se tiene en el mercado
- Estabilizar los precios del mercado

<sup>70</sup> Fischer de la Vega, Laura. Ibidem, p. 174

- Maximizar las utilidades
  - Enfrentar de una forma mas directa a la competencia.
  - Penetrar nuevos mercados
  - Sobrevivir dentro de la oferta y la demanda de productos.
- Uno factor que interviene en la fijación de un precio es

**Costo:**

El costo no es mas que un factor determinante en la fijación de los precios porque nos permite determinar la contribución que se tiene del beneficio para comparar los productos y establecer las jerarquias de los mismos

El objetivo de el costo consiste en poner atención en la oferta, la demanda y lo mas importante, la competencia con el fin de decidir si se debe producir o comprar el producto o comprar el articulo que se está elaborando

**PLAZA:**

La plaza consiste en el canal de distribución utilizado para hacer llegar los productos al consumidor final. Es decir que la plaza es el camino que recorre el producto, pasando por un grupo de intermediarios con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad

Los beneficios que se obtienen de una adecuada planeación y decisión de un canal de distribución son que los productos deben estar en el lugar y tiempo idóneo.

***Diseño:***

Para diseñar los canales de distribución adecuado para la empresa y que esto se vea reflejado en los beneficios obtenidos, se deben tomar en cuenta las siguientes características

1. El cliente En este punto se toma en cuenta la ubicación geografica, frecuencia en la empresa
2. El o los productos, sus propiedades y atributos
3. Los intermediarios, sus cualidades.
4. La competencia, conocer si se utilizan los mismos canales de distribución (magnitud, rentabilidad y productos o servicios ofrecidos)

5 La empresa en su totalidad

6. El medio ambiente Aspectos económicos, políticos, legales, sociales y tecnológicos.

**Tipos:**

Los canales de distribución pueden ser de tres tipos.

- Canales para productos de consumo Dirigidos para hacer llegar el producto al consumidor o cliente final
- Canales para productos industriales.
- Canales múltiples

***Distribución geográfica.***

La distribución geográfica consiste en una serie de actividades que facilitan las labores de almacenamiento, transportación, manipulación y procesamiento en los pedidos de los productos, prestando así un servicio más eficiente satisfaciendo las necesidades del consumidor

***Almacenamiento:***

La función de almacenamiento nos proporciona un lugar para la guarda de los productos o mercancías de un inventario con lo que se logra que éstas se conserven.

***Transporte:***

El transporte es utilizado para trasladar un producto de un lugar a otro a través de los diferentes medio de comunicación como pueden ser camiones, trenes, barcos, tuberías, líneas aéreas o la mezcla de algunos de ellos

**PROMOCION:**

El fin de la promoción es la de crear un lazo de comunicación con los consumidores, o clientes, con lo cual se lograra que la empresa conozca las necesidades finales y el cliente acepte y prefiera los productos yo servicios de la empresa.

Una estrategia promocional se compone de los siguientes elementos:

- Publicidad.
- Venta personal

- Envase.
- Promoción de ventas

***Publicidad:***

La Publicidad es utilizada con el fin de dar a conocer los productos o servicios mediante los diferentes medios de comunicación, lo cual le confiere una característica de flexibilidad que le permite llegar a grandes audiencias seleccionadas o bien definidas.

***Venta personal***

Tiene como finalidad informar y convencer a los clientes y consumidores para que adquieran los productos y servicios logrando un intercambio entre el vendedor y el consumidor.

***Envase:***

El envase es utilizado para atraer la atención de los consumidores con el objeto de estimular al consumidor a que mire el producto mediante imágenes atractivas y favorables para los clientes determinando además los beneficios, usos, características, etc.

***Promoción de ventas:***

Consiste en dar a conocer el producto o servicio de una manera directa y personal, ofreciendo además valores o incentivos adicionales de los productos o servicios.

***Publicidad:***

La publicidad es una actividades creativas que se llevan a cabo para el diseño de comunicaciones persuasivas u identificables con el fin de ser transmitidas a través de los diferentes tipos de medios de comunicación la cual se dirige para elevar la demanda de un producto o servicio.

Dentro de los objetivos de la publicidad se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Incremento en las ventas.
2. Elevar la demanda de producto o servicio.
3. Llegar a todo tipo de audiencias y mercados.
4. Manejar una imagen para la empresa.

***Desarrollo de una campaña publicitaria:***

Entendemos por campaña publicitaria al conjunto de mensajes determinadas a través de formas y dentro de un tiempo fijado.

Los pasos que se deberán seguir para el desarrollo de una campaña publicitaria son:

1. Identificación y análisis del grupo meta de la publicidad. Se deberá conocer la ubicación, distribución geográfica por edades, sexo e ingresos, además de la frecuencia en la compra, el uso posible de los productos y la competencia.
2. Determinación los objetivos de la campaña publicitaria. Los cuales deberán ser definidos, claros, alcanzables y medibles.
3. Fijación del presupuesto. Se determina el dinero a utilizar y se decide en base al medio, tiempo y frecuencia de la transmisión.
4. Especificación del enfoque o tema que prevalecerá durante la campaña. Se especifica el slogan.
5. Elección de los medios de comunicación a utilizar.
6. Producción de los mensajes o comerciales.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

La técnica de investigación de mercados consiste en sistematizar la recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección para la toma de decisiones y establecer una política de mercado

El objetivo de la investigación de mercados consiste en proporcionar información necesaria para la identificación y pronta solución de los diversos problemas contribuyendo a la adecuada toma de decisiones.

La investigación de mercados es necesaria por las siguientes razones:

- Conocer al cliente o consumidor.
- Disminuir los errores y riesgos en la toma de decisiones.
- Analizar e informar los datos recabados y obtenidos.

**Sistema de Información de la Mercadotecnia.**

El sistema de información de Mercadotecnia consiste en la recopilación de la información con el uso de sistemas, procedimientos y métodos para auxiliar en la toma de decisiones de mercadotecnia.

**CAPITULO 5**  
**CASO PRACTICO**

El siguiente caso práctico busca ejemplificar el desarrollo de una auditoría administrativa para reorganizar la función de publicidad dentro del área de mercadotecnia, en una empresa en operación, considerando las dificultades que implica modificar el sistema organizacional previo.

**I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La compañía "Deportes ABC, S.A. de C.V.", contrata al Irma Leticia Loeza Cortés para realizar un estudio para reorganizar la función de publicidad dentro del Departamento de Mercadotecnia, para contribuir al mejoramiento de la función de promoción de las líneas de productos que son ofrecidos a sus clientes.

En pláticas preliminares con el Lic. Luis Pérez V., Presidente del Consejo de Administración de la compañía, le informan del estudio previo realizado por el C.P. Ramon Aldama Z., Consultor Externo y C.P. Martina López L., Comisario y Jefe del Departamento de Auditoría Interna, en el cual recomiendan la reorganización de la función de publicidad a través del desarrollo de planes y estrategias de promoción, que permitan **aumentar el nivel real de ventas y optimar los márgenes de utilidad y de rentabilidad sobre inversión.**

**1. Datos de la Empresa:**

- a) Nombre \_Deportes ABC, S.A. de C.V.\_
- b) R.F.C. \_ABC 920302 7P 4\_
- c) Registro\_CaNaCo, 022212
- d) Ubicación \_Africa No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyoacán, D.F.\_
- e) Teléfonos \_540 3737 al 40\_
- f) Fax \_544 2121\_



g) Site WWW <http://www.abcdeport.com.mx>; [abcdeport@iserve.net.mx](mailto:abcdeport@iserve.net.mx)

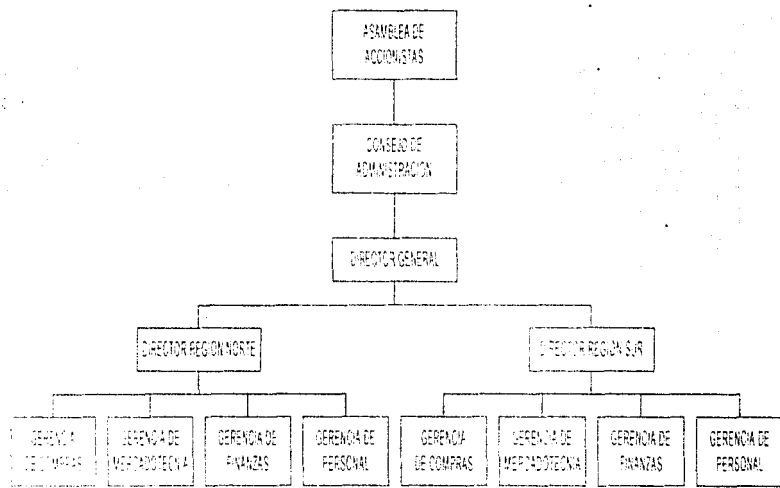
h) Giro Compra Venta y Distribución de Artículos y Aparatos Deportivos.

i) Historia La empresa Rinho, S.A. inicio operaciones en el año de 1989, como Sociedad Anónima, con un Capital de \$100,000.00. (Cifra expresada en Nuevos Pesos), con Giro principal de Compra Venta de Ropa Deportiva. En 1992, la empresa, se fusionó con Artículos Deportivos S.A., tras lo cual se generó Deportes ABC, S.A. de C.V., con un Capital de \$ 750,000.00 (Cifra expresada en Nuevos Pesos), con un giro de Compra Venta y Distribución de Artículos y Aparatos Deportivos, para ello se adquirió la distribución exclusiva en la República Mexicana de varias marcas de prestigio internacional.

En la actualidad la compañía tiene veinte tiendas en diversos estados de la República, incluyendo en ellas tres en el Distrito Federal, consolidándose como una de las tres cadenas deportivas más importantes.

**2. ORGANIGRAMA ESPECIFICO:**

**DEPORTES ABC, S.A. DE C.V.**



3. MANUAL DE ORGANIZACION Ver anexo 1

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Ver anexo 2

5. INFORMES PROFESIONALES Ver anexo 3

**ANEXO 1.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**INTRODUCCIÓN:**

El presente manual se elaboró con el fin de dirigir las actividades y funciones del personal que labora en el área de mercadotecnia de la empresa mencionando además las obligaciones de cada nivel jerárquico.

Se mencionan los objetivos que se pretenden alcanzar con el cumplimiento de las funciones y operaciones asignados a cada empleado.

Se presenta además el organigrama con el fin de dar a conocer los distintos niveles jerárquicos, las líneas de comunicación y líneas de autoridad-responsabilidad dentro del área.

Este manual busca una mejor integración del personal del área ya sea de nuevo ingreso o con antigüedad, por lo cual fue autorizado por la Dirección General de la Empresa y se llevarán a cabo revisiones y actualizaciones anuales con la asesoría del área de sistemas y procedimientos.

**OBJETIVO:**

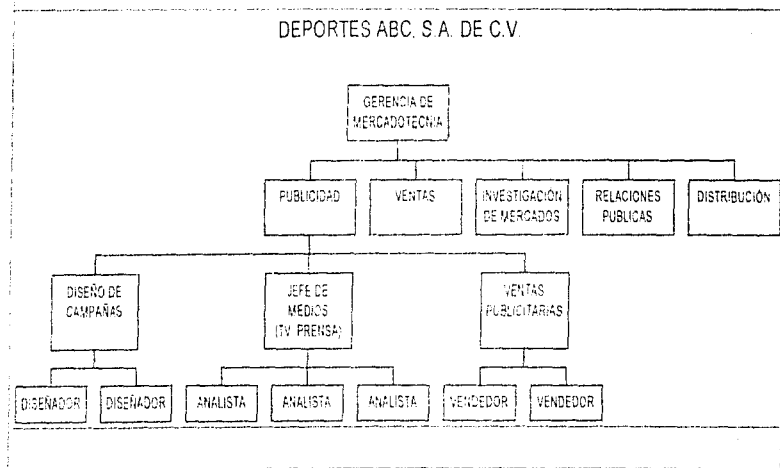
Determinar las acciones, actividades del personal del área de mercadotecnia.

Deportes ABC, S.A. de C.V.  
 Africa No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyacacán, D.F.  
 Teléfonos: 540 3737 al 40 Fax: 544 2121  
 http://www.abcdeport.com.mx, abcdeport@iserve.net.mx

<p><b>INSTRUCTIVO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación del puesto en el organigrama del área para determinar jerarquías y autoridad</li> <li>2. La descripción del puesto indica a quien deberá reportarse y en caso de ausencia quien sustituye estableciendo así las relaciones de trabajo</li> <li>3. Revisar el objetivo del área y del puesto</li> <li>4. Leer cuidadosamente las funciones correspondientes al puesto.</li> <li>5. En caso de encontrar fallas o errores deberán notificarse a su superior inmediato</li> </ol>
<p><b>LEGISLACIÓN:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos</li> </ol> </li> <li>2. Leyes             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Ley Federal del Trabajo</li> <li>2.2. Ley del IMSS</li> <li>2.3. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito</li> <li>2.4. Ley de General Sociedades Mercantiles</li> <li>2.5. Ley del Impuesto Sobre la Renta.</li> <li>2.6. Ley del Impuesto al Valor Agregado</li> </ol> </li> <li>3. Códigos             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Código de Comercio</li> <li>3.2. Código Civil para el D.F.</li> </ol> </li> <li>4. Reglamentos             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo</li> <li>4.2 Reglamento de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo</li> </ol> </li> </ol>

Deportes ABC, S.A. de C.V.  
Africa No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyoacán, D.F.  
Teléfonos 540 3737 al 40 Fax: 544 2121  
<http://www.abcodeport.com.mx>, [abcodeport@iserve.net.mx](mailto:abcodeport@iserve.net.mx).

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD:



Deportes ABC, S.A. de C.V.  
 África No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyoacán, D.F.  
 Teléfonos: 540 3737 al 40 Fax 544 2121  
<http://www.abcdeport.com.mx>, [abcdeport@serve.net.mx](mailto:abcdeport@serve.net.mx)

**FUNCIONES.**

**4.2.1. Subgerencia de Publicidad:**

1. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Subgerencia de Publicidad.
2. Elaborar los planes y programas que serán presentados al gerente de mercadotecnia.
3. Coordinar al personal del área para la elaboración de los informes.
4. Autorizar las campañas publicitarias.
5. Concitar reuniones con la gerencia de mercadotecnia para la presentación de los reportes y campañas publicitarias.

**Reporta a:**

- La gerencia de mercadotecnia

**Supervisa a:**

- Jefe de Diseño Campañas.
- Jefe Medios.
- Jefe de Ventas Publicitarias.

**Es sustituido por:**

- Jefe de Ventas Publicitarias.

**4.2.1.1. Jefe de Campañas:**

1. Apoyar al subgerente de publicidad en la elaboración y prestación de los informes periódicos del área.
2. Planear las campañas publicitarias junto con los encargados del área.

3. Establecer contacto en las empresas que prestaran sus servicios para apoyar el diseño de las campañas publicitarias

4. Coordinar a los diseñadores con el fin de elaborar modelos de campañas.

5. Llevar a cabo reuniones con el jefe de medios para trabajar en equipo en el diseño y lanzamiento de campañas de publicidad

**Reporta a:**

- La subgerencia de publicidad

**Supervisa a:**

- Diseñadores

**Es sustituido por:**

- Jefe de Medios, Jefe de Ventas Publicitarias y Diseñadores

**4.2.1.2. Jefe de Medios:**

1. Apoyar al subgerente de publicidad en la elaboración y presentación de los informes periódicos del área.

2. Planear las campañas publicitarias junto con los encargados del área.

3. Establecer contacto en las empresas de medios de comunicación que prestaran sus servicios para difundir las campañas publicitarias

4. Coordinar a los analistas con el fin de supervisar la producción y control de las campañas publicitarias

5. Llevar a cabo reuniones con el jefe de diseño de campañas para trabajar en equipo en la producción y control de campañas de publicidad

**Reporta a:**

- La subgerencia de publicidad

**Supervisa a:**

- Analistas

**Es sustituido por:**

- Jefe de Diseño de Campañas, Jefe de Ventas Publicitarias y Analistas

4.2.1.3. Jefe de Ventas Publicitarias.

1. Apoyar al subgerente de publicidad en la elaboración y presentación de los informes periódicos del área
2. Actualizar los directorios de clientes y proveedores de la compañía
3. Establecer un medio de control para la concertación de citas y prestación de servicios
4. Coordinar a los vendedores en las actividades propias del área
5. Llevar a cabo reuniones con el subgerente de publicidad para trabajar en equipo en la presentación y venta de campañas publicitarias

**Reporta a:**

- La subgerencia de publicidad

**Supervisa a:**

- Vendedores

**Es sustituido por:**

- Jefe de Diseño de Campañas, Jefe de Medios y Ventas.

4.2.1.1. y 4.2.1.2. Diseñador:

1. Auxiliar al jefe de diseño de campañas en el desempeño de las labores para la planeación y elaboración de las campañas publicitarias
2. Establecer un medio de control para evaluar que el diseño de la



campaña publicitaria se elabore de acuerdo a lo planeado

3. Elaborar reportes de la elaboración y presentación del diseño de las campañas publicitarias.
4. Reportar al jefe de diseño de campañas los errores y desviaciones en el desempeño de los planes establecidos

**Reporta a:**

- Jefe de diseño de campañas

**4.2.1.2.1., 4.2.1.2.2. y 4.2.1.2.3 Analistas:**

1. Auxiliar al jefe de Medios en el desempeño de las labores para la planeación y elaboración de las campañas publicitarias.
2. Establecer un medio de control para evaluar las emisiones de las campañas publicitarias a través de los medios de comunicación
3. Elaborar reportes del análisis y control de la emisión de las campañas publicitarias
4. Reportar al jefe de diseño de campañas los errores y desviaciones en el desempeño de los planes establecidos

**Reporta a:**

- Jefe de Medios

**4.2.1.3.1 y 4.2.1.3.2 Vendedores**

1. Establecer contacto con clientes y proveedores para la promoción de campañas publicitarias
2. Llevar adecuadamente la agenda de actividades, citas con clientes y proveedores y juntas con los encargados del área
3. Elaborar un medio de control para asegurar un seguimiento de los clientes y proveedores que tienen transacciones con la empresa.

4. Reportar al jefe de diseño de ventas publicitarias los errores y desviaciones en el desempeño de los planes establecidos

**Reporta a:**

- Jefe de Ventas Publicitarias

Deportes ABC, S.A. de C.V.  
 Africa No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyoacán, D.F.  
 Telefonos: 540 3737 al 40 Fax: 544 2121  
<http://www.abcdeport.com.mx>, [abcdeport@iserve.net.mx](mailto:abcdeport@iserve.net.mx)

## ANEXO 2.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

AREA:	Gerencia de Mercadotecnia
FUNCION:	Subgerencia de publicidad
INTRODUCCION:	<p>El presente manual se elaboro con el fin de establecer los lineamientos y actividades que han de seguirse en la planeacion, elaboracion, lanzamiento y seguimiento de la campana publicitaria de la subgerencia de publicidad de la empresa.</p> <p>Este manual contiene las normas y politicas que determinan la accion de los empleados del area. Los procedimientos y diagramas que contiene este manual ayudan al empleado a darle seguimiento a sus actividades para el eficiente desempeño de sus responsabilidades y en caso de existir proponer medidas correctivas para solucionar desviaciones administrativas, operativas y de informacion que se detecten dentro del area.</p>
LEGISLACION:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitucion</li> <li>2. Constitucion de los Estados Unidos Mexicanos</li> <li>3. Leyes</li> <li>4. Ley Federal de Juegos Sorteos</li> <li>5. Ley Federal de Radio y Television</li> <li>6. Ley Federal de Derechos de Autor</li> <li>7. Codigos</li> <li>8.Codigo y Etnica Profesional</li> <li>9.Codigo Civil para el D.F.</li> <li>10. Reglamentos</li> <li>11. Reglamento de la Ley General de Salud en Maternidad y Control Sanitario de la Publicidad</li> <li>12. Reglamento de la Ley Federal de Radio y Television y de la Industria Cinematografica Relativo al Contenido de las Transmisiones en Radio y Television</li> </ol>
POLITICAS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gerencia de mercadotecnia promovera cuando considere necesario el desarrollo de las campanas publicitarias a fin de verificar el desempeño y cumplimiento de las responsabilidades que le son asignadas a la subgerencia de publicidad</li> <li>2. Toda campana publicitaria debera llevarse a cabo conforme a los lineamientos y normas que emita la subgerencia de mercadotecnia</li> <li>3. Cualquier campana publicitaria realizada dentro de la empresa tendra como objetivo apoyar la funcion de la gerencia de mercadotecnia, lo cual ayudara a promover el buen</li> </ol>

	funcionamiento y operación de las áreas que la integran
<b>NORMAS:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El subgerente de publicidad dará a conocer al subgerente de mercadotecnia el programa anual de campañas publicitarias, contemplando los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.</li> <li>2. La subgerencia de publicidad deberá ser del conocimiento de las áreas subordinadas los planes, programas, objetivos y agendas que deberán cumplirse</li> <li>3. Las campañas publicitarias se elaboraran y autorizaran conforme al programa específico de trabajo que establezca las actividades, tiempo, responsabilidades y personal involucrado.</li> <li>4. El desarrollo de la campaña publicitaria deberá llevarse a cabo mediante la presentación de información escrita, explicando los motivos y objeto que se pretende alcanzar con el fin de presentarlo a la Gerencia de Mercadotecnia</li> <li>5. Los titulares de las áreas involucradas ayudaran a la subgerencia de publicidad proporcionando la información que sea solicitada</li> <li>6. El personal de la subgerencia de publicidad deberá cumplir cabalmente las instrucciones contenidas en este manual, con la debida aprobación de la gerencia de mercadotecnia.</li> <li>7. El subgerente de publicidad preparará los informes y reportes periódicos los cuales serán presentados y discutidos con el Gerente de Mercadotecnia</li> <li>8. El personal involucrado en las campañas publicitarias podrán establecer acciones y medidas que consideren necesaria para corregir los informes y reportes</li> </ol>

**Deportes ABC, S.A. de C.V.**  
**Africa No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyoacán,**  
**D.F.**  
**Teléfonos: 540 3737 al 40 Fax: 544 2121**  
**http://www.abcdeport.com.mx,**  
**abcdeport@iserve.net.mx.**

**PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA. PDGP-01**

**Diagrama: Fluxograma de Labores.**

OBJETIVO		Establecer las actividades que deberán llevarse a cabo para la elaboración y presentación de una campaña publicitaria con el fin de hacer más eficientes las actividades.	
No. de operación	Diagrama	Encargado	Actividad
1.		Subgerente de Publicidad	Recibe del departamento de ventas las estadísticas de ventas de la empresa
2.			Analiza el estado de las ventas mensuales y anuales
3.			Identifica el problema y comenta las dudas surgidas durante el análisis
4.			Determina los objetivos que guiarán la elaboración e implantación de una campaña publicitaria
5.			Elabora un informe para las distintas áreas del departamento que den a conocer: <ol style="list-style-type: none"> <li>Problema a resolver</li> <li>Objetivo a conseguir</li> <li>Metas a alcanzar</li> <li>Plan de actividades</li> <li>Personal involucrado</li> <li>Normas y políticas a seguir</li> <li>Agenda de actividades</li> </ol>

Sección de Investigación Administrativa

6.			Envía el informe original al Jefe de Diseño de Campañas, con copia al Jefe de Medios y al Jefe de Ventas Publicitarias, para hacer de su conocimiento el plan a seguir.
7.		Jefe de Diseño de Campaña	Recibe original del informe para su estudio y análisis.
8.			Identifica el problema a resolver y elabora un plan de trabajo que se llevará a cabo para la producción de la campaña de publicidad.
9.			Solicita a la Subgerencia de Investigación de Mercados los últimos estudios realizados.
10.		Subgerencia de Investigación de Mercados	Recibe la solicitud de información.
11.			Autoriza la salida de los informes a la jefatura de diseño de campañas.
12.			Envía los resultados de los estudios anteriores incluyendo los informes.
13.		Jefe de Diseño de Campañas.	Recibe la información del Departamento de Investigación de Mercados.
14.			Determina el plan de acción, estableciendo: a. La ubicación, b. la distribución geográfica por edades, sexo, ingresos, c. frecuencia en los compras.

## Seminario de Investigación Administrativa

			d posible uso del producto y e la competencia
15.			Determina los objetivos de la campaña los cuales deben ser a Definidos b Claros c Alcanzables d Medibles
16.			Elabora un informe para el Jefe de Medios de Comunicación donde se exponen los objetivos y la agenda a seguir. El informe deberá contener la solicitud de cotización de la exposición de la campaña publicitaria.
17.			Envía dicho informe al jefe de medios de comunicación
18.		Jefe de Medios de Comunicación	Recibe y analiza el informe
19.			Elabora una lista con el apoyo de los analistas donde especifique a La empresa de medio de difusión (T.V., radio, publicidad exterior, prensa, etc.) b Tiempo c Frecuencia d Costo
20.			Envía dicha lista al Jefe de Diseño de Campañas
21.		Jefe de Diseño Campañas	Recibe y analiza la lista.
22.			Elabora presupuestos para alternativas de campañas

Seminario de Investigación Administrativa

23.			Envía el presupuesto al Subgerente de publicidad para su autorización.
24.		Subgerente de Publicidad.	Recibe el presupuesto, examinándolo y otorgando visto bueno
25.			Envía el presupuesto elegido al Gerente de Mercadotecnia para su autorización definitiva
26.		Gerente de Mercadotecnia	Recibe el presupuesto para la elaboración de la campaña publicitaria
27.			Autoriza al Jefe de Diseño de Campañas la factura del plan publicitario.
28.		Jefe de Diseño de Campañas.	Recibe la autorización del Gerente de Mercadotecnia.
29.			Especifica el enfoque o tema sobre la idea central que tendrá la campaña publicitaria ( <i>Slogan</i> )
30.		Diseñadores.	Realizan los bocetos con textos, guiones, <i>logos</i> .
31.			Envían dichos bocetos al Jefe de Diseño de Campañas



32.		Jefe de Diseño de Campañas	Recibe los bocetos para su análisis y autorización
33.			Elige los medios de comunicación para difundir la campaña de acuerdo a: a. Tipo de anuncio: T V, radio, anuncios exteriores y prensa. b. Tiempo. c. Costo.
34.			Autoriza los bocetos de su elección
35.			Envía al Jefe de Comunicación para la producción de los anuncios.
36.		Jefe de comunicación	Reeribe los bocetos autorizados
37.			Establece: a. Título del anuncio. b. Subtítulo del anuncio. c. Cuerpo del texto: a) identificación del deseo de los consumidores. b) exposición de ventajas y beneficios del producto. d. Labor artística.
38.			Establece contacto con las empresas de comunicación para la presentación de los anuncios.
39.			Se establece el contrato de prestación de servicios con las compañías difusoras.

Seminario de Investigación Administrativa

40.		Analistas	Realizan registros estrictos de las emisiones de los comerciales en los medios de difusión, para verificar el cumplimiento de los contratos.
41.			Realizan reportes e informes de las emisiones de los comerciales en los medios de difusión
42.			Envían los reportes a su jefe inmediato
43.		Jefe de Medios.	Recibe los reportes para su análisis y certificación
44.			Elabora informes mensuales.
45.			Envía el original al Subgerente de publicidad con copia al Jefe de Diseño.
46.		Jefe de Diseño	Elabora informes mensuales en base al informe del Jefe de Medios.
47.			Envía original al subgerente de publicidad con copia al Jefe de Medios
48.		Subgerente de Publicidad	Recibe originales de los informes para su estudio y análisis.

49.			Elabora un informe final especificando logros y desviaciones a los planes implantados.
50.			Envia al Gerente de Mercadotecnia el informe mencionado.

**6. Informe del consultor financiero externo.**

ALDAMA SOLANO, S.C.

Paseo de Clavellines No. 41, C.P. 04200, D.F.

---

México, D.F., a 7 de enero de 1997.

ABC DEPORTES, S.A. DE C.V.  
C.P. MARTINA LÓPEZ LARA.  
CONTRALOR.

He analizado el Balance General, Estado de resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Variaciones en la Posición Financiera en Base a Efectivo, por los ejercicios 1995 y 1996, con el objeto determinar la eficiencia financiera de la compañía, la capacidad operativa y los alcances de sus planes y programas financieros, determinando lo que sigue

- I. Los Niveles de Liquidez y Solvencia se hallan en los límites establecidos por las políticas de efectivo de la compañía
- II. Los índices de rotación de inventarios y cuentas por cobrar muestran congruencia con las planes de inversión en dicho rubro.
- III. La estabilidad y apalancamiento del negocio tienen niveles sanos y adecuados para la operación
- IV. Los niveles de productividad según sus partidas de resultados tuvieron incrementos importantes, y muestran tendencia a seguir mejorando en los siguientes ejercicios.

No obstante, es recomendable que el departamento de contraloría, encargado del control interno de la compañía, tome acciones tendientes a organizar sus departamentos operativos, con énfasis en la función de publicidad, de manera que se alcancen las metas de venta, por medio de campañas de publicidad eficaces.

Cumpliendo con el presente informe mis servicios quedo de ustedes su seguro servidor.

C.P. Ramón Aldama Solano

Ced. Prof. 667883

**II. DESARROLLO:**

1. Carta propuesta honorarios.

**Irma Leticia Loeza Cortés.**

**Ampliación Xochimilco 523, Despacho 27, Xochimilco, 06197, D.F.**

**México, D.F., a 7 de febrero de 1997.**

ABC DEPORTES, S.A. DE C.V.  
LIC. LUIS PÉREZ VILLASEÑOR  
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

De conformidad con nuestras pláticas de días pasados encaminadas a la prestación de servicios personales, cuyo objetivo es hacer una **Auditoria Administrativa**, a la función de publicidad, tendiente a obtener una mejor organización y resultados en las diversas campañas que realiza la compañía que usted representa.

Para ello, pongo a su disposición el siguiente presupuesto:

160 hrs. hombre a \$ 250 00 Total. \$ 40,000 00 más impuesto.

La distribución de las horas son:

2 semanas inglesas trabajando 8 horas diarias

Sin más por el momento y esperando poder servir quedo

a sus ordenes

Irma Leticia Loeza Cortés.

**2. Aceptación carta propuesta**

Deportes ABC, S.A. de C.V.  
Africa No. 60, Colonia El Arenal, C.P. 04420, Coyoacán, D.F.  
Teléfonos: 540 3737 al 40 Fax: 544 2121  
<http://www.abcdeport.com.mx>, [abcdeport@serve.net.mx](mailto:abcdeport@serve.net.mx).

México, D.F., 10 de febrero de 1997.

Irma Leticia Loeza Cortés.

Acuso de recibo por la cotización que tuvo a bien enviar a estas oficinas, ante la cual estamos de acuerdo y le pedimos a la mayor brevedad de a nuestros teléfonos con el fin de proporcionarle la documentación y hacer las presentaciones del personal del área que usted revisará, igualmente pondremos a su disposición toda la información y medios necesarios para la realización de su trabajo.

Sin más por el momento y esperando pronta comunicación.

Atto. y S.S.

Lic. Ramón Aldama Solano  
Presidente del Consejo de Administración



**3. Programa de Auditoría.**

DEPORTES ABC, S.A. DE C.V.

ADITORIA DEL AREA DE PUBLICIDAD.

AUDITOR: IRMA LETICIA LOEZA CORTÉS.

ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES (HORAS).									
MES DE FEBRERO DE 1997	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24
ENTREVISTAS	4 H									
PLANEACION	1.5 H									
REC. Y AN. DE LA INF. DE LA EMPRESA	4.5 H									
OBSERVACION DIRECTA		16 H								
REVISIÓN DOCUMENTAL DEPTO 1			12 H							
REVISIÓN DOCUMENTAL DEPTO 2				18 H						
REVISIÓN DOCUMENTAL DEPTO 3					14 H					
REVISIÓN DOCUMENTAL DEPTO 4						10 H				

**Irma Leticia Loeza Cortés.****Ampliación Xochimilco 523, Despacho 27, Xochimilco, 06197, D.F.**

Cuestionario de Evaluación de Auditoría	
Empresa:	Deportes Abc, S A de C V.
Área:	Departamento de Mercadotecnia
Función:	Subgerencia de Publicidad
Contacto:	Aurelio Sánchez Lara.
Fecha:	12-Feb- El Estero I.L.C. 97
Objetivo:	Evaluar en forma preliminar las funciones, actividades y organización de la subgerencia de publicidad.

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Describir brevemente la estructura orgánica de la subgerencia de publicidad.			Ver organigrama anexo  Se describen puestos, pero no están bajo ninguna nomenclatura, ni es clara la jerarquía de puestos en todo el organigrama <sup>1</sup>
2. ¿ Dentro de la planeación de campañas de publicidad existen a objetivos, b políticas, c procedimientos, d programas, e presupuestos?	X	X	Solo existe políticas establecidas en el procedimiento para el desarrollo de campañas publicitarias  Los procedimientos se hallan incluidos en los programas de trabajo y acción. (No contiene diagramación) <sup>2</sup>
3. ¿Se busca asesoría de agencias publicitarias?		X	
4. ¿Cómo es la comunicación en la función de publicidad?			El flujo de comunicación entre los departamentos constante, sin embargo requiere de mayores controles y el establecimiento de formatos que lo faciliten.
5. ¿Existen manuales de organización para la función?	X		El manual no tiene un formato que facilite su uso, no cumple con requisitos mínimos de presentación <sup>3</sup>
6. ¿Se establecieron los	X		No especifican los objetivos <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Recomendar la elaboración e implementación de un sistema de nomenclatura de los puestos que permita la mejor jerarquización de los puestos.

<sup>2</sup> Se debe incluir ya sea en el manual de procedimientos o en los organigramas de laboración.

<sup>3</sup> Se requiere reestilización.

funciones de cada subordinado en dicho manual?			
7. ¿Existen manuales de procedimientos para la función?	X		
8. ¿Se establecieron las funciones de cada subordinado en dicho manual?		X	No existe instructivo, ni catalogo de formas <sup>5</sup>
9. ¿Existen políticas y topes financieros para las campañas?		X	Se requiere implantar nuevas líneas de comunicación con la tesorería y áreas de control financiero
10. ¿Existe una sección para los diferentes medios utilizados (T.V., radio, prensa, etc.)?	X		
11. ¿Existen políticas para la elección de los medios para la difusión de campañas?	X		

<sup>5</sup> Reelaborar especificando descripciones, objetivos específicos y relaciones internas y externas.

<sup>6</sup> Se requiere reelaboración

12	¿Hay duplicación de labores?		X	
13	¿Se hay controles para los resultados de las campañas?	X		
14	¿Existe relación entre el costo de la campaña y el incremento en las ventas?	X		Existen estudios y evaluaciones por parte del mismo departamento, del departamento de ventas y hay una empresa que ayuda asesorando dichos resultados

4. Cédulas de recopilación de datos.

Empresa:	Área:	Función:
Deportes ABC, S.A. de C.V.	Departamento de Mercadotecnia	Subgerencia de publicidad
Fecha:	Elaboró:	Revisó:
del 14-17 febrero 97	eeiv	ilic
Hoja de trabajo:	aa01	
Etapa (PA)	Documento Fuente y actividad.	Comentarios:
Planeador	Análisis de Ventas (eic0197)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conserva la copia en el archivo</li> <li>Adjunta copia del análisis de ventas se encontró un reporte de estudio y análisis de la información elaborado por el subgerente. (Contiene datos y comentarios)</li> <li>El memorándum establece la necesidad de realizar una campaña registrando a quien va dirigida, objetivos problema a resolver y decididamente firmado</li> <li>NOTAS: Falta control de recepción de documentos<sup>6</sup></li> </ul>
	Elabora memorándum historia del análisis realizado (m0197-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo sin registros de control</li> </ul>
	Recibe copia de planes de acción y trabajo (ca0120 y cpa0120)	
Organizador	Recibe presupuesto para su autorización (pa040a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen controles y políticas financieras (Nota en cuestionario)</li> </ul>
Dirección	Recibe reportes (ram0120 y rca0120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo y control de recepción de documentos</li> </ul>
Control	Elabora reporte (rcp0120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contiene desviaciones, comentarios y estado de gastos</li> </ul>

ev=análisis de ventas m=memorándum, pa=plan de acción, pla=plan de trabajo, pp=presupuesto, ram=reporte aplicación de medios, rcp=reporte campaña publicitaria Ca=colectación \*Se encontró en archivo de contra partida

<sup>6</sup> Debe establecerse dichos controles

<sup>7</sup> Debe establecerse controles

Empresa:	Área:	Función:
Deportes ABC, S.A. de C.V.	Departamento de Mercadotecnia	Jefe de diseño de campañas.
Fecha:	Elaboró:	Revisó:
del 14-17 febrero 97	eeiv	ilfc
Hoja de trabajo:	aa02	
Etapa (PA)	Documento Fuente y actividad.	Comentarios:
Planificación	Realiza planes de mercadotecnia (m) (199) Elabora presupuesto (p) (200) Elabora plan de trabajo (pt) (201) Elabora plan de trabajo (pp) (202) Solicita autorización a jefe de medios *	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo con control de recepciones</li> <li>No existen pruebas de análisis <sup>6</sup></li> <li>Faltan controles de autorización</li> <li>Faltan controles de autorización</li> <li>No existe formato de solicitudes</li> </ul>
Organización	Recibe cotización (ca) (203)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo</li> </ul>
Dirección	Elabora presupuestos y alternativa de campaña publicitaria Elabora la campaña publicitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especifica a quien se dirige la campaña y tiene control de autorización</li> <li>Existen criterios de clasificación de las alternativas mediante archivos de copias y registros de cintas magnéticas</li> <li>La recepción de boletines no tiene controles formales <sup>12</sup></li> </ul>
Control	Recibe las facturas del material	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva registro de cuenta de gastos y es turnada a los departamentos correspondientes, dejando consecutivo</li> </ul>
	Realiza reportes (rc) (204)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo y registro de autorizaciones</li> </ul>

ev=análisis de ventas m=memorándum; pa=plan de acción; pt=plan de trabajo; pp=presupuesto; ram=reporte aplicación de medios  
rcp=reporte campaña publicitaria Ca=cotización \*Se encontró en archivo de contra partida

<sup>6</sup> Sugiere registros de análisis de documentación.

<sup>7</sup> Requiere diseños de control de autorización.

<sup>12</sup> Requiere diseños de control de recepción y archivo.



<b>Empresa:</b>	<b>Área:</b>	<b>Función:</b>
Deportes ABC, S.A. de C.V.	Departamento de Mercadotecnia	Jefe de Medios
<b>Fecha:</b>	<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>
del 14-17 febrero 97	eeiv	ilic
<b>Hoja de trabajo:</b>	<b>aa03</b>	
<b>Etapa (PA)</b>	<b>Documento Fuente y actividad.</b>	<b>Comentarios:</b>
Planación	Revisión de presupuesto (M-PP) Revisión y aprobación (M-PP) y (M-CP) M-CP=14/15/16/17/18/19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo de memos, controles y autorizaciones</li> <li>No hay consecutivos</li> </ul>
Organización	Elaboración (M-CP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo de reportes y copia de cotizaciones</li> </ul>
Dirección	Recepción Realización de actividades de campaña y ajustes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva consecutivo y faltan controles formales de recepción</li> <li>Se lleva consecutivo de contactos mediante archivos</li> <li>Se registran horas de trabajo en formatos preestablecidos y tienen controles de pago y autorización</li> </ul>
Control	Elaboración de reportes de las campañas Elaboración de reportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen consecutivos de los registros de emisiones debidamente revisados y autorizados mismos que deben chequear con los reportes de la compañía que asesora en este rubro</li> <li>Se lleva consecutivo y registro de autorizaciones</li> </ul>

ev=análisis de ventas, m=memorándum, pa=plan de acción, pt=plan de trabajo, pp=presupuesto, ram=reporte aplicación de medios, rcp=reporte campaña publicitaria, Ca=cotización. \*Se encontró en archivo de contra partida.

<sup>11</sup> Tienen archivos y controles

<sup>12</sup> Es necesario implantar dichos controles

## 5. Cédula Resumen de deficiencias y notas

Cuestionario de Evaluación de Auditoría.	
Empresa:	Deportes Abc. S.A. de C.V.
Área:	Departamento de Mercadotecnia
<b>Cédula de comentarios.</b>	
<b>Cuestionario</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recomendar la elaboración e implantación de un sistema de nomenclatura de los puestos que permita la mejor organización de los puestos.</li> <li>2. Se deben incluir diagramas, e incluso ya sea en el manual de procedimientos o en los diagramas de labores.</li> <li>3. Se requiere reelaboración de estructura y manuales.</li> <li>4. Reelaborar especificando descripciones, objetivos específicos y relaciones internas y externas.</li> <li>5. Se requiere reelaboración de estructura orgánica y manuales.</li> </ol>
<b>Cédula 01</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Deben establecerse dichos controles diversos.</li> <li>7. Deben establecerse controles diversos.</li> </ol>
<b>Cédula 02</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Sugiere registros de análisis de documentación.</li> <li>9. Requiere diseños de control de autorización.</li> <li>10. Requiere diseños de control de recepción y archivo.</li> </ol>
<b>Cédula 03</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Faltan archivos y controles.</li> <li>12. Se requiere reelaboración.</li> </ol>

**III. INFORME DE TRABAJO:**

**Irma Leticia Loeza Cortés.**

**Ampliación Xochimilco 523, Despacho 27, Xochimilco, 06197, D.F.**

México, D.F., a 27 de febrero de 1997.

ABC DEPORTES, S.A. DE C.V.  
LIC. LUIS PÉREZ VILLASEÑOR  
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

He analizado la estructura administrativa del área de *publicidad del departamento de mercadotecnia* de la compañía que usted dirige, con el objeto de obtener una mejor organización y resultados en las diversas campañas de promoción de las líneas de productos que manejan, tomando como base el estudio y análisis realizado por el C. P. Ramón Aldama Solano y por recomendación de la contralora de la empresa, determinando las siguientes **deficiencias**:

- I. Las actividades de dicha función se hallan bien definidas mediante manuales implantados y la costumbre y medidas informales, sin embargo dichos manuales presentan deficiencias importantes en su elaboración, presentación y difusión lo que dificulta su uso y eficiente apego a las mismas.

- II. Los controles de comunicación, autorización y registro de actividades son deficientes, no muestran uniformidad ni en forma, ni en fondo, lo que dificulta la coordinación de actividades del personal involucrado.
- III. Se requieren candados que aseguren la optimización de los recursos financieros, evitando desperdicios y cumpliendo con las normas esenciales de salvaguarda financiera de la organización
- IV. Por lo anterior, y aunque se presentan buenos niveles de eficacia en el trabajo, en lo futuro, con la tendencia de las operaciones, se dificultaría la operación coordinada, provocando desperdicios innecesarios y finalmente, la completa inoperancia del área

Igualmente me permito, hacer las siguientes **recomendaciones**, mismas que deben llevarse a cabo paulatinamente, aunque deben comenzar al corto plazo

- I. Reelaborar organigramas y estructura orgánica, incluyendo los todos los departamentos, ya que el vigente, soslaya aquellos departamentos staff y administrativos como son contraloría y tesorería; esto favorecera el reconocimiento preciso de niveles de jerarquía, líneas de autoridad y comunicación.
- II. Recopilar información de los manuales de organización y procedimientos de todas las áreas y funciones, de manera que se estandarice la manera

de llevar a cabo las operaciones, se debe dar plena difusión a los mismos, de manera que los colaboradores de todos los niveles tengan acceso a su reelaboración y enriquezcan el trabajo.

III. Establecer y uniformar los controles de comunicación autorización archivo y demás actividades, de manera que haya una estructura propia para la toma de decisiones

IV. Crear e incluir en manuales catálogos de formas e instructivos de llenado, de manera que no haya divergencias entre los informes preparados por los diversos centros

V. Congruente con lo anterior, será la reorganización de toda el área de publicidad permitiendo con su independencia la disminución de tiempos y costos en el desempeño de las labores considero necesario la fusión del área con el departamento de relaciones publicas, simplificando así el trabajo y desahogar la actividad administrativa

Estas recomendaciones deben ser manejadas por la gerencia general, jefes de departamentos, área de sistemas y procedimientos con ayuda y asesoría de los auditores financieros y administrativos, logrando así la completa interrelación de planes.

IRMA LETICIA LOEZA CORTES

## CONCLUSIONES.

La dinámica de las empresas origina que se enfrenten a una serie de cambios que en la mayoría de los casos provocan serios problemas de toma de decisiones, utilización de recursos, y otros de tipo administrativo, es por ello que es necesario utilizar medios de control y evaluación con el fin de detectar esos errores y lograr que las empresas logren las metas establecidas.

La Auditoría Administrativa aplicada para evaluar los sistemas y procedimientos de una empresa nos proporciona una visión de lo se está haciendo y lo que debe hacerse es decir si las actividades y funciones se realizan conforme a lo planeado y si la organización logra realizar sus operaciones de manera adecuada. Una vez determinadas las deficiencias es posible que se origine la reestructuración y reorganización de las funciones y uniformar las actividades para encaminarlas directamente hacia el logro de los objetivos. Ahora, si este estudio se aplica a un área, en este caso de mercadotecnia que para las empresas es de vital importancia debido al giro al que se dedican, entonces la evaluación no abarcaría solamente aspectos de tipo operativo (manejo de documentos y toma de decisiones) concernientes al área o departamento, sino que se analizarían desde los objetivos, las políticas, normas, procedimientos, líneas de comunicación, de autoridad y responsabilidad y hasta las relaciones de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa (organigramas).

Ahora, al realizar un estudio de Auditoría Administrativa es necesario aplicar diferentes teorías de Administración, es decir que una investigación debe llevar a cabo las cuatro etapas del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control para darle seguimiento y lograr obtener información útil y necesaria para la toma de decisiones. Sin embargo, considero que la aplicación de dicho proceso no tiene un principio ni un fin, las cuatro etapas se interrelacionan y no termina una para empezar la otra, sino que se empalman para darle un mejor seguimiento al problema que se busca detectar y resolver con prontitud.



La universalidad de la Administración origina que se pueda aplicar a todo tipo de empresa, sea cual sea su actividad, giro y tamaño y es importante destacar que, aunque ya es sabido, cualquier estudio o investigación se debe adaptar a la organización tomando en cuenta sus características principales y que el enfoque que se decida darle será independiente de otros casos aunque parezcan iguales, de ahí que la responsabilidad del Licenciado en Administración consista en aplicar las teorías y herramientas que permitan ofrecer a las empresas trabajos profesionales y con ello lograr un cambio en la cultura organizacional que genere mejores métodos y equipos de trabajo, enfocado principalmente al autocontrol.

Existen diferentes metodologías para llevar a cabo un estudio, sin embargo, la elección de éstas dependerá de la experiencia y de la audacia del Licenciado en Administración para llegar al resultado deseado.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Anaya Sánchez, Carlos. **Evaluación de las empresas.** Edit. ECASA, 2a edición, México, 1976
- Barajas Medina, Jorge. **Curso introductorio a la Administración.** Edit. Trillas, 2a. edición, México, 1989
- Cervantes Abreu, Salvador. **Dinámica de la Auditoría Administrativa.** Edit. ECASA, 1a. edición, México, 1977
- Comité Sectorial de Organización y Métodos. **COSECOM Guía técnica para la elaboración de manuales de organización** México, 1982
- Coordinación General de Estudios Administrativos. Presidencia de la República. **Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.** Sin fecha ni edición
- Coordinación General de Estudios Administrativos. Presidencia de la República. **Manuales Administrativos. Guía para su elaboración** Sin fecha ni edición.
- Duhalt Krauss, Miguel. **Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.** Edit. Fondo Editorial de la FCA, 2a edición, México, 1977.
- Fernández Arena, Jose Antonio. **La Auditoría Administrativa.** Edit. DIANA, 1a edición, México, 1973.
- Fischer de la Vega, Laura. **Mercadotecnia** Edit. McGraw Hill, 2a edición, México, 1993
- Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas.** Edit. EDICOL, 3a edición, México, 1975
- Gómez Rueda, Porfirio. **Simplificación del Trabajo de Oficina** Edit. LIMUSA, 1a. edición, México, 1985
- Hernandez y Rodriguez, Sergio. **Introducción a la Administración Un enfoque teórico-práctico** Edit. McGraw Hill, 1a edición, México, 1994
- Klein, Alfred y Grabinsky Nathan. **El Análisis Factorial** Edit. Banco de México, 1a edición, México, 1958

Kramis Joubanc, José Luis. **Sistemas y Procedimientos Administrativos. ( Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas )**. Edit. PAC, 2a. edición. México, 1985

Leonard, William P **Auditoría Administrativa**. Edit. DIANA, 1a edición. México, 1971.

Lazzaro, Victor. **Sistemas y procedimientos**. Edit. DIANA, 2a. edición. México, 1972.

Martínez Villegas, Fabián. **El Contador Público y la Auditoría Administrativa**. Edit. PAC, 3a. edición, México, 1979

Munch Galindo, Lourdes **Fundamentos de Administración**. Edit. TRILLAS, 5ta. edición, México, 1990

Organización Internacional del Trabajo (OIT) **Introducción al Estudio del Trabajo**. Edit. LIMUSA, 1a. edición, México, 1986

Norbeck, Edward F **Auditoría Administrativa**. Edit. Técnica, S.A., 2a. edición, México, 1982

Paniagua, Victor **Auditoría Integral**. Edit. Fondo Editorial de la FCA, 1a. edición, México, 1987.

Kotler, Philip. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, 3a. edición, México, 1977

Reyes Ponce, Agustín **Administración Moderna**. Edit. LIMUSA, 1a. edición, México, 1992

Ríos Szalay, Adalberto **Orígenes y Perspectivas de la Administración**. Edit. TRILLAS, 1a. edición, México, 1989

Rodríguez Valencia, Joaquín **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. Edit. ECASA, 1a. edición, México, 1989

Rodríguez Valencia, Joaquín **Estudio de los Sistemas y Procedimientos Administrativos**. Edit. ECASA, 1a. edición, México, 1990

Rodríguez Valencia, Joaquín. **Sinopsis de Auditoría Administrativa**. Edit. TRILLAS, 6a. edición, México, 1981

Rubio Ragazzoni, Víctor y Hernández Jorge. **Guía práctica de Auditoría Administrativa**. Edit. PAC, 3a. edición, México, 1988

Terry, George. **Administración y Control de Oficinas.** Edit. Cía. Editorial Mexicana. 1a edición, México 1978

DICCIONARIOS.

Diccionario de la Real Academia Española. Edición de 1977.